

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

OTAVIO LEVIER SERRA

**UM ESTUDO SOBRE VALOR AGREGADO EM COACHING E SUA
PERCEPÇÃO PARA AS PARTES ENVOLVIDAS**

**RIO DE JANEIRO
2014**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

OTAVIO LEVIER SERRA

**UM ESTUDO SOBRE VALOR AGREGADO EM COACHING E SUA
PERCEPÇÃO PARA AS PARTES ENVOLVIDAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marisol Rodrigues
Goia

**RIO DE JANEIRO
2014**

Serra, Otavio Levier

Um estudo sobre valor agregado em coaching e sua percepção para as partes envolvidas / Otavio Levier Serra. - 2014.

57 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Marisol Goia.

Inclui bibliografia.

1. Assessoria empresarial. 2. Capacitação de empregados. 3. Valor adicionado. 4. Orientação profissional. 4. Carreiras e oportunidades. I. Goia, Marisol. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4



OTAVIO LEVIER SERRA

**UM ESTUDO SOBRE VALOR AGREGADO EM COACHING E SUA PERCEPÇÃO
PARA AS PARTES ENVOLVIDAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 05/12/2014

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in blue ink, reading 'Marisol Rodriguez Goia', is written over a horizontal line.

Marisol Rodriguez Goia
Orientador (a)

A handwritten signature in blue ink, reading 'Marco Tulio Fundão Zanini', is written over a horizontal line.

Marco Tulio Fundão Zanini

A handwritten signature in blue ink, reading 'Gustavo Costa de Souza', is written over a horizontal line.

Gustavo Costa de Souza

AGRADECIMENTOS

A minha professora e orientadora Marisol Goia que me ajudou a chegar até aqui.

Aos professores Marco Tulio Zanini e Carmen Migueles por terem me indicado este curso de Mestrado, e por serem para mim além de ótimos amigos, excelentes mentores.

Ao professor Luiz Antônio Joia pelos ensinamentos.

A minha família que me apoiou desde o início.

A minha namorada Daniela que esteve sempre ao meu lado.

Aos meus amigos pessoais que me apoiaram.

E aos colegas de turma (MEX 2013).

RESUMO

Com o avanço da globalização e o aumento da competitividade, as pessoas se veem, cada vez mais, obrigadas a procurar por aprimoramento. O profissional enfrenta hoje dilemas em sua carreira profissional com muito mais frequência do que antigamente, tendo em vista a quantidade de profissões que o mercado oferece. São desde jovens estudantes que buscam encontrar seus caminhos até altos executivos que querem desenvolver habilidades de liderança e fatores comportamentais.

A inteligência emocional parece ter hoje um peso igual ou maior do que a qualificação técnica para que um profissional seja bem sucedido e possa crescer no mercado corporativo, e as empresas começam a compreender o valor dos chamados ativos intangíveis dentro de suas estruturas (Zanini, 2007).

O coaching se apresenta nesse cenário como uma ferramenta para desenvolver e alinhar profissionais e organizações. Ambos precisam estar em constante mutação, se atualizando constantemente. Determinado indivíduo, hoje, pode apresentar o perfil ideal para determinada posição em uma organização, mas em dois anos, talvez não. Isto acontece pois ele certamente irá mudar ao longo destes dois anos, em termos de aspirações, sonhos e personalidade, ao passo que, a posição que ocupa, provavelmente também terá sofrido modificações oriundas de mudanças dentro da empresa.

Este estudo visa compreender o que é valor agregado no processo de coaching, bem como analisar se estes valores estão alinhados entre clientes e “fornecedores”. Será que ambos, neste caso, entendem o valor desse serviço da mesma forma?

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com vinte profissionais do Rio de Janeiro e de São Paulo, sendo dez coaches (que oferecem coaching) e dez coachees (que recebem coaching), a fim de investigar tais objetivos. E o resultado obtido indica que o valor no coaching é justamente o desenvolvimento pessoal e profissional que o processo propicia, onde o coachee é capaz de se conhecer melhor, analisar suas competências, objetivos e metas, e organizá-las sistematicamente em um plano de ação. Ambos os grupos veem o coaching e seu valor da mesma forma, havendo portanto um alinhamento entre as partes.

Palavras-chave: coaching; valor; desenvolvimento; carreira.

ABSTRACT

With the advance of globalization and increased competition, people find forced to develop themselves. Professionals face dilemmas today in career much more than a few years ago, given the amount of professions that the market offers today. From a young student who seek to find their way to a senior executive who aims to develop his leadership and behavioral skills.

Emotional intelligence seems to have today maybe a weight equal to or greater than the technical skills to a professional in order to be successful and to grow in the enterprise market, and companies begin to understand what we call intangibles value assets within its structures.

Coaching presents itself as a grounded tool to develop and align professionals and organizations. Both needs to change constantly and update themselves. Given person today can provide the ideal setting for a given position in an organization profile, but in two years, maybe not. This happens because he will certainly change over thesetwo years, in terms of aspirations, dreams and personality, whereas the position occupied, probably also will have undergone changes arising from changes within the company.

This study aims to understand the value in a coaching process, and analyze if these values are aligned between supplier and customer. Will both understand that value of this service as the same thing?

Thus, a qualitative study with twenty professionals from Rio de Janeiro and São Paulo, ten coaches (ones who offers coaching) and ten coachees (onde who receives coaching) in order to investigate the performed objectives. And the result was that the extracted value in coaching is precisely the question of the professional and personal development provided in the process, when the coachee is able to have a better understanding of himself, analyze his skills, objectives and goals, and also organize them in a systematic plan of action. Both groups see coaching and its value as the same thing, so there is an alignment between the parties.

Keywords: coaching; value; development; career.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS DE PESQUISA.....	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 <i>Coaching, intangíveis e a criação de valor</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Coaching no Brasil</i>	<i>16</i>
3.3 <i>Definições de coaching</i>	<i>18</i>
3.4 <i>Os diferentes modelos e abordagens em coaching</i>	<i>20</i>
3.5 <i>A avaliação dos resultados do coaching.....</i>	<i>23</i>
4. METODOLOGIA.....	26
4.1 <i>Caracterização dos participantes</i>	<i>26</i>
4.2 <i>Descrição dos questionários.....</i>	<i>27</i>
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	29
5.1 <i>O que é coaching?.....</i>	<i>29</i>
5.2 <i>O que origina a demanda?.....</i>	<i>31</i>
5.3 <i>O que determina a escolha pelo coach?</i>	<i>34</i>
5.4 <i>Como é o processo de coaching?</i>	<i>36</i>
5.5 <i>O que define um bom coach?</i>	<i>38</i>
5.6 <i>O que é valor no coaching?</i>	<i>40</i>
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO I	50
ANEXO II.....	51
ANEXO III	53
ANEXO IV	56

1. INTRODUÇÃO

O coaching vem ganhando forças entre as pessoas que buscam orientação de carreira, e de vida, e também para as organizações. É sabido que a velocidade das mudanças vividas pelas as empresas vem aumentando na medida em que o mundo se torna cada vez mais globalizado, dinâmico e exigente. E, juntamente com as organizações, os indivíduos e seus comportamentos são, também, alvo de investimento para mudanças. É nesse contexto que emerge o coaching.

Podemos dizer que o mundo tem hoje infinitas possibilidades que não existiam há poucos anos atrás e que nosso tempo corre em uma velocidade exponencialmente maior. Ou pelo menos é a sensação que temos. Não entrando no mérito do fato de ser melhor ou pior, a questão é que a globalização nos traz uma nova dinâmica a ser compreendida e absorvida. No passado, talvez pudéssemos enumerar com facilidade todas as carreiras que o mercado oferecia, hoje dificilmente conseguiremos listá-las na íntegra e tampouco em um curto espaço de tempo. A velocidade e a capilaridade das informações geradas e compartilhadas nos abrem um grande mar de possibilidades, e também às vezes de conflitos.

Os indivíduos hoje processam mais informações do que há a 10 anos atrás. Rock (2006) faz uma especulação sobre a quantidade de informações que acumulamos em nosso cérebro, e sugere que um francês do século XVII provavelmente teria a mesma quantidade de informações por uma vida inteira do que aquele que encontramos todo domingo no jornal americano *The New York Times*. Cury (2013) descreve em um de seus últimos livros uma doença que essa enxurrada de informações tem trazido à sociedade, o que ele denomina de SPA (Síndrome do Pensamento Acelerado). Sua teoria é a de que temos uma capacidade de processamento no cérebro muito inferior ao que está sendo assimilado diariamente, oriundo dos diversos canais que experimentamos como a televisão, rádio, celular, *tablet*, etc.

O profissional no Brasil vem cada vez mais encontrando barreiras significativas no mercado de trabalho, resultado do aumento das exigências quanto a conhecimento, educação e capacitação (Cardoso, 2012). Estes são fatores-chave para a manutenção ou conquista de um emprego, e que nos possibilitam compreender melhor a situação desfavorável do país no sentido de sua inserção no contexto mundial, e que resulta nessa “exclusão” no que tange à ausência de formação e qualificação (Brom, 2006).

A este período podemos chamar de *Era do Conhecimento*. Quando pensamos em conhecimento podemos evocar o termo “competência” que, na literatura de gestão, é

conhecido como a utilização e efetivação do conhecimento propriamente. É a habilidade de aplicá-lo no trabalho com objetivo de conquistar metas que gerem valor para a organização. O que muitas vezes acontece é que as empresas, com objetivo de agregar valor ao seu negócio, promovem programas de Educação Corporativa, e através deles, permitem agregar também valor à carreira do profissional que participa. Isto é possível através dos conhecimentos adquiridos, levando em consideração o foco dado à competência para que seja possível o enfoque no profissional, convergindo os conhecimentos às qualidades demandadas pelos modelos produtivos novos da organização (Hirata, 1997).

A importância que o conhecimento adquire no mercado e na sociedade deve ser entendida juntamente com a necessidade de se construir e preservar “valor”. A busca dos indivíduos e das empresas se volta cada vez mais para agregar valor. Magretta (2002) fala sobre a proposição de valor no cerne da gestão estratégica. E o que podemos considerar uma boa proposta de valor? É aquela que faz sentido na relação oferta e procura. Onde a trama e os personagens são bem definidos e delineados, com motivações plausíveis. A General Eletrics (GE) é um caso utilizado por Magretta (2002) para ilustrar esta questão. Jack Welch, um executivo da companhia, vinha seguindo as diretrizes estabelecidas em 1895 de fazer locomotivas melhores e cada vez mais potentes. Porém, percebeu que o valor demandado não era esse, no caso das estradas de ferro, e sim a possibilidade de transportar mais carga e a um menor custo. Isso mostra o quão importante é observar o que é valor agregado para o cliente, pois é comum colocar-se o foco em esforços que nem sempre trarão retorno.

Zanini e Migueles (2009) trazem o tema da importância dos chamados “ativos intangíveis” nas organizações. Com o acirramento da concorrência, muitas vezes as empresas optam por medidas de curto prazo que trazem problemas ainda maiores no longo prazo. Uma vez que os diferenciais tangíveis são mais fáceis de serem copiados, o valor dos intangíveis torna-se cada vez maior. Estes valores estão atrelados a cultura organizacional e, quando bem geridos, contribuem para que a organização caminhe no sentido da excelência operacional, inovando, mantendo a qualidade e criando sustentabilidade ao negócio. A liderança aparece neste contexto como fator fundamental no sucesso da cultura e da percepção dos intangíveis das empresas, onde o líder não é aquele poderoso temido por todos, mas sim aquele que revela o potencial dos demais para o atingimento dos objetivos. O coaching, em muito casos, é utilizado para que os líderes sejam orientados não a impor o medo, mas despertar este potencial que existe em sua equipe.

A partir da década de 1940, a trajetória de Peter Drucker apontou para um momento de receptividade das empresas à atuação de profissionais externos como consultores de gestão. Os livros de Drucker vinham mostrando aspectos que revolucionaram a gestão norte-americana e mundial, como, por exemplo, a importância de descentralizar decisões no nível operacional. As relações gerenciais passam a ser objeto de interesse na década de 1980, e esse importante autor e consultor já havia inspirado mais de 70% das empresas no ranking da revista Fortune a descentralizar suas operações. Trouxe ainda argumentos a favor da humanização das relações de trabalho e, aos poucos, foi atraindo olhares para uma observação mais atenta sobre o profissional em sua complexidade e importância (Krames, 2003). Pode-se pensar que, em seu tempo, Drucker atuou como uma espécie de coaching.

Entre os motivos da relevância do coaching pode-se citar a necessidade, por parte das organizações, de preparar e reter bons líderes, que entendam do negócio, mas também que saibam motivar e capacitar sua equipe para trabalharem em níveis de excelência. Muitos gestores não entendem a importância deste trabalho ou simplesmente não têm as habilidades necessárias para a liderança. Alguns autores e gestores vêm apontando as consequências dessa lacuna gerencial afirmando que, ao pedir demissão de uma empresa, na maioria das vezes, os profissionais não têm como principal objetivo se desligar da organização, mas sim se afastar de seu superior direto. Trata-se de um fenômeno difícil de identificar porque no pedido de demissão os profissionais preferem alegar motivos como salário ou perspectiva de carreira do que entrar em questões pessoais delicadas (Martins e Toyama, 2012).

A utilidade do coaching se mostrou mais significativa a partir da década de 1980 dentro dos meios empresariais, onde programas de liderança incluíram o conceito de coaching executivo. Como relata Matta (2008), o termo coaching, que era utilizado pelas organizações na língua inglesa, passa a ser entendido como um processo que busca aumentar o desempenho das pessoas, organizações ou grupos através de técnicas aplicadas por um profissional habilitado.

Não existe hoje uma única definição compartilhada e aceita entre acadêmicos e pesquisadores sobre o coaching, embora existam alguns estudos acadêmicos à respeito. Permanece a discussão em torno de suas características, formação e *expertise* do profissional (coach), bem como sua relação com a parte contratante.

Com o objetivo de desenvolver habilidades de liderança e enriquecer este trabalho, iniciei uma certificação em coaching que me permitirá, quando finalizado, atuar como coach certificado no mercado. O curso está sendo realizado na Felipelli, que tem

sede em São Paulo, e representa no Brasil a Results Coaching System, do Neuroleadership Group. O programa chama-se Brain-based Coaching Certificate e é dividido em cinco etapas, com previsão de término em março de 2015. A carga horaria do treinamento é de 72 horas, sendo 48 presenciais e 28 *deself-studing*.

Desta forma, dentro do universo do coaching, foi possível ter acesso a fontes e materiais como o modelo de contrato, apresentado neste trabalho no Anexo III.

2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Tendo em vista a importância dos ativos intangíveis para a gestão contemporânea, este trabalho visa trazer uma contribuição para um melhor entendimento sobre o conceito de valor agregado para o coaching, especificamente para dilemas relacionados ao coaching de carreira (*career coaching*). Quais as percepções sobre o que é valor no coaching para o fornecedor (coach) e para o cliente (coachee ou contratante)? Visa ainda, entender como o coaching vem sendo concebido, realizado e percebido pelo cliente e pelo coach, além de debater os limites e oportunidades para a avaliação desse serviço. Busca-se compreender quais são as ferramentas e metodologias utilizadas segundo os diferentes tipos de demanda e analisar se há uma percepção de que o coaching ajuda o profissional a atingir seus objetivos. Debater-se também sobre as formas de mensurar e avaliar a eficiência do coaching com relação à resolução de problemas e à sua capacidade de superar os recursos investidos.

O “sucesso” no processo de coaching é passível de tornar-se uma espécie de mistério, ao menos em alguns sentidos, não podendo ser integralmente destrinchado por indicadores quantitativos ou mensurações. Diversos estudiosos e profissionais argumentam que não é possível estudar o “sucesso” em coaching (Greif, Schmidt e Thamm, 2010). Segundo Gunz e Heslin (2005), é mais interessante e talvez até mais eficiente estudar como os indivíduos tomam a decisão de que determinado resultado é “próspero” do que entender os motivos que levam ao “sucesso” na carreira. O “sucesso” como resultado final é um conceito de realização próspera e pode ser tratado em um sentido antônimo ao fracasso. Entende-se também que o sucesso sempre dependerá de alguns fatores de difícil padronização, como, atitudes, cultura e qualificação do coach (Ama, 2008).

Em suma, nesta pesquisa será realizada uma análise da percepção custo-benefício do coaching para as expectativas ou resultados esperados, elucidar o que representa um resultado satisfatório para o coaching, como se dá o processo para alcançá-lo e quais são os critérios de avaliação que norteiam as diferentes percepções desse serviço.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é subdividido em seis partes: primeiramente será abordado o coaching associado a questão dos ativos intangíveis e da criação de valor no serviço; o tema do coaching no Brasil; suas definições visto sob diferentes óticas e em diferentes épocas; os diferentes modelos e abordagens em coaching; e a avaliação dos resultados no processo de coaching.

A compreensão sobre as diferentes correntes do coaching torna-se indispensável na medida em que busca-se nesta pesquisa investigar a definição de valor agregado para a ferramenta sob diferentes pontos de vista, no caso, fornecedor (coach) e cliente (coachee ou contratante).

A *criação de valor*, surge na literatura de negócios com grande força no últimos anos (Magretta e Stone, 2002), apesar de não apresentar um conceito único mesmo frente todo o esforço realizada no sentido de desenvolver tipologias para o VPC (valor para o cliente) feitos nos último tempos (FLINT, WOODDRUFF e GARDIAL, 2002). Magretta e Stone (2002) trazem a idéia de que o VPC toma diferentes formatos e surge de fontes variadas, tais como a qualidade do produto, sua utilidade, disponibilidade, e imagem atrelada ao produto ou serviço.

A organização passa a reconhecer o executivo e seu valor agregado, sob o aspecto intangível, e não só pelo tangível. Ou seja, pelo ativo intelectual humano em si e seu capital intelectual (Albuquerque, 2002). Observando o fato de que o profissional, através de seu comportamento e suas ações, impacta diretamente no resultado da empresa, entende-se o grau importância das instituições em investirem no desenvolvimento de seus funcionários, a nível comportamental.

Esta nova era em que vivemos, por alguns chamada de Era do Conhecimento, marcada por uma nova dinâmica de trabalho, apresenta um mercado voltado à pressões por aumento de competitividade e de eficiência. No entanto, isso acaba impactando na gestão das organizações e nas relações de trabalho, e com isso, os ativos intangíveis passam, cada vez mais, a ocupar um espaço maior para o entendimento da construção de valor econômico e na sustentabilidade das instituições (Zanini, 2007)

3.1 Coaching, intangíveis e a criação de valor

O coaching é um assunto atual, no entanto, o termo remonta à Idade Média, conforme Ferreira (2011). Os condutores de carruagens em territórios europeus eram chamados de cocheiros, ou aquele que conduz o coche (nome dado às carruagens). Os cocheiros eram profissionais que conduziam seus passageiros para os destinos desejados. Após um longo período mantendo este significado, somente em 1850 o termo foi atribuído a professores e mestres de universidades, principalmente quando se tratava de um tutor, ou aquele indivíduo responsável em auxiliar os estudantes nas preparações de testes e exames diversos.

Em 1950, ainda de acordo com Ferreira (2011), o termo coach foi utilizado pela primeira vez como uma habilidade de gerenciamento de pessoas, onde então, foram introduzidas as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências dos indivíduos e relacionando as mesmas ao processo de melhoria contínua. Em 1960, durante um programa educacional em Nova Iorque, foram introduzidas pela primeira vez as habilidades de coaching de Vida, ou Life coaching. Este programa posteriormente foi implantado no Canadá, onde foi aperfeiçoado com a introdução de técnicas e ferramentas para a resolução de conflitos e problemas.

É partir de 1990 que os modelos de gestão que tinham como base as competências tiveram destaque. Ocoaching surgiu como uma alternativa para o desenvolvimento pessoal dentro desse cenário (Brandão, 2012).

O coaching deve ser compreendido dentro de um cenário de mercado marcado pelos chamados ativos intangíveis na gestão. Os intangíveis passam a ocupar um espaço cada vez maior para o entendimento da construção de valor econômico e também para a sustentabilidade das instituições (Zanini, 2007). O autor define ativos intangíveis como:

(...) fontes não-físicas que conferem valor a uma empresa, relacionadas, por exemplo, ao valor da marca, aos direitos autorais e patentes, às capacidades individuais dos empregados e de coordenação informal de uma empresa a à forma com que uma organização opera e se relaciona com seus *stakeholders*.”

Sabe-se que na nova era em que vivemos, por alguns chamada de Era do Conhecimento é marcada por uma nova dinâmica de trabalho e apresenta um mercado que pressiona por aumento de competitividade e de eficiência. Estas exigências acabam impactando nas relações de trabalho, e é sob essa perspectiva que situa o Coaching. Pode-se pensar que as organizações passam a reconhecer os profissionais sob o aspecto intangível, por meio dos valores que são capazes de agregar ao negócio, como seu ativo

intelectual ou seu “capital intelectual” (Albuquerque, 2002). Observando o fato de que o profissional, através de seu comportamento e suas ações, impacta diretamente no resultado da empresa, entende-se o grau importância das instituições em investirem no desenvolvimento de seus funcionários, a nível comportamental.

Sob outro ângulo, a noção de que os ativos intangíveis conferem “valor” às empresas nos remete à *criação de valor* como temática que também surge na literatura de negócios com grande força nas últimas décadas. Magretta e Stone (2002) trazem a ideia de que o valor para o cliente toma diferentes formatos e surge de fontes variadas, tais como a qualidade do produto, sua utilidade, disponibilidade, e imagem atrelada ao produto ou serviço.

É nesse sentido que precisamos compreender o que é “valor” no coaching, dentro de uma definição que alinha demandas específicas de clientes às proposições, também específicas, daqueles que criam e propõem valor por meio de seus serviços.

Segundo a International Coach Federation, no ano de 2008 a instituição contava com cerca de 16.000 profissionais certificados, o que representa um crescimento de 645% com relação a 1999. Entende-se este crescimento como causa direta do aumento da prática de coaching no mundo. Estima-se que atualmente existam 40 mil coaches ao redor do mundo.

O meio acadêmico reflete essa expansão, na medida em que o coaching vai adquirindo uma importância e expressividade progressivas como tema de pesquisa e publicação. Segundo Maynard (2006), entre 1960 e 1990, as pesquisas e estudos ao redor do tema começam a ter exigências mais aprofundadas para atender o meio acadêmico e surgem as primeiras teses de doutorado sobre o assunto. De 1990 em diante, há um considerável crescimento de trabalhos realizados meio acadêmico, como teses, dissertações e artigos, trazendo estudos sobre a atividade do coach fora das organizações.

3.2 Coaching no Brasil

No Brasil, o coaching surgiu na década de 1970, dentro do meio esportivo, para entrar, posteriormente, no mundo dos negócios mantendo seu significado original, de “conduzir” o profissional para estágios mais avançados.

No mercado brasileiro não há ainda número atualizados a respeito do número de certificação de profissionais em coaching, mas, entre os anos de 2007 e 2008 houve um aumento pela busca na certificação de coaching em torno de 300% na Sociedade

Brasileira de Coaching (Matta, 2008). Os profissionais de coaching no Brasil são em grande maioria atuantes externos a organização, representando 92,5% dos processos. Desta amostra, 62,7% atuam com foco em pessoas e o restante para organizações (Batista, 2013).

Pinheiro (2014) debate um problema enfrentado atualmente pelo coaching, similar ao enfrentado pelos profissionais da Programação Neurolinguística (PNL) na década de 1980. A imprensa concedia espaço para anunciantes que se diziam programadores neurolinguistas, sendo eles de fato ou não. O resultado foi uma banalização dos profissionais sérios que se viram cercados de amadores que se diziam profissionais de PNL, o que acabou por “contaminar” a credibilidade desse campo de atuação.

Ainda sobre o mercado do coaching no Brasil, pode-se pensar que os esportes seguem sendo um campo que confere visibilidade aos profissionais de coaching. O coaching esportivo parece ilustrar exemplarmente a diferença entre a figura do chefe e do líder. O chefe seria aquele que comanda, e já o líder é aquele que cativa e motiva sua equipe sendo parte fundamental de seu sucesso. Um exemplo de liderança é o técnico do vôlei brasileiro, Bernadinho Resende. Conhecido por inúmeras conquistas com o vôlei no Brasil, Bernadinho valoriza, acima de tudo, a motivação de seus jogadores através da liderança. O carioca, nascido em Copacabana, sempre dedicado e disciplinado em todos os aspectos de sua vida, levou isso para a sua carreira de atleta. Em seu livro *Transformando Suor em Ouro* ressalta que o livro não é uma obra auto bibliográfica, mas “uma história de líderes e liderança construída a partir de observações, teorias e conceitos, assimilados ao longo da trajetória ao lado de grandes equipes”.

Em relação ao coaching, Bernadinho é enfático: “coaching é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho”. Abaixo alguns exemplos dos benefícios práticos do treinamento, segundo o famoso treinador de vôlei brasileiro:

- Ampliação das perspectivas de aprendizado;
- Melhoria do direcionamento e do foco;
- Melhoria no relacionamento Individual e Coletivo;
- Compreensão do respeito hierárquico e conscientização de normas;
- Apoio à readaptação;
- Descrição e customização;
- Diminuição de resistências.

Os profissionais do coaching esportivo acreditam que suas ferramentas são imprescindíveis para que se estabeleça a harmonia da equipe. Atletas individuais dependem muito menos de um eficiente trabalho de cooperação do que os de esportes coletivos. Desenvolver o relacionamento interpessoal dos atletas e fortalecer a noção de equipe seriam alguns exemplos de competências comportamentais que devem ser trabalhadas.

3.3 Definições de coaching

Veremos a seguir como o coaching vem sendo definido por diferentes autores nas últimas duas décadas e, em seguida, apresentaremos as definições de coaching de executivos e como este se diferencia de mentoring e counseling.

Coaching é definido por Pryor (1994) como um processo no qual o coach e coachee buscam metas a serem atingidas em um prazo previamente determinado, geralmente voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, no que tange a parte comportamental. Mediante perguntas abertas e *feedbacks* privados, são evocadas vulnerabilidades do coachee. Segundo Carter (2001), trata-se de um processo interativo que tem como objetivo ajudar pessoas a se desenvolverem, geralmente com foco profissional e voltado para melhorias comportamentais e de desempenho. Pode ser entendido como um processo de aprendizado pessoal baseado em metas e *feedbacks*, que dificilmente seriam obtidos no dia a dia da organização. Sob a perspectiva de Sztucinski (2001), o coaching é uma ajuda que um profissional externo (coach) fornece para outro profissional interno (coachee).

Birch (2002) entende o processo como uma sistemática abordagem para melhoria do coachee através de questionamentos e orientações, baseado em mudanças incrementais dos atuais resultados buscando atingir metas definidas previamente. Já Dingman (2004) entende coaching como o apoio a um executivo que tenha responsabilidades e autoridade gerenciais dentro de uma organização, onde o coach o auxilia a alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

Blanco (2006) refere-se a um processo de integração colaborativa focado no desenvolvimento e estímulo da aprendizagem. Objetiva-se ensinar o outro a aprender. Mayard (2006) defende que o coach é um profissional que facilita processos, onde através de uma orientação prática promove o desenvolvimento pessoal e profissional do coachee. Isso acontece por meio de mudanças autopromovidas, que se diferenciam da terapia por ter uma orientação mais voltada para uma população não clínica. Grupo este

que busca uma imediata melhora no bem estar ou até cura em problemas que demandem intervenção terapêutica.

No trabalho de Ting e Scisco (2006), o coach, no ramo executivo é entendido como um processo que auxilia o profissional a obter autoconhecimento de forma que possam entender suas fraquezas e fortalezas. Desta forma o coachee pode trabalhar no desenvolvimento de competências específicas com mais eficiência e clareza. Clutterbuck (2007) refere-se a uma atividade feita com um indivíduo e não para um indivíduo. A responsabilidade do sucesso no processo é dividida entre o coach e coachee. Ambas as partes precisam, segundo o autor, passar confiança e abertura suficientes para que haja o estabelecimento de um vínculo.

Matta (2008), coaching é um processo que tem como objetivo aumentar a performance de uma pessoa, equipe ou organização, elevando resultados através de ferramentas, metodologias e técnicas validadas cientificamente, aplicadas por um coach (profissional capacitado) em parceria com o coachee (cliente). Em Underhill, McAnally e Koriat (2010), o objetivo do coaching corporativo (ou executivo) é desenvolver habilidades de líderes, seja sua posição formal ou não, dentro das empresas, independente do porte, fins ou qualidade.

Os estudos de Milaré (2008) contribuem com o debate do coaching voltado para o público dos executivos. A essência do coaching seria, segundo esse autor, orientar o profissional a solucionar um problema da maneira mais adequada possível, retendo deste aprendizado conhecimento e compartilhando-o com sua equipe. O coaching para executivos seria um processo que acontece muitas vezes de forma individualizada, para o desenvolvimento de um determinado líder, que terá sua capacidade aperfeiçoada. A partir desse pensamento de Milaré, fica evidente a importância do aperfeiçoamento individual, mas também da gestão e disseminação deste conhecimento acumulado.

A definição técnica de coaching de executivo é diferente da de mentoring e de counseling, ambos utilizados por organizações para desenvolvimento de pessoas e líderes. Kilburg (2000, p. 67) define coaching de executivos, tecnicamente, como:

Relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um consultor que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de coaching formalmente definido.”

Já o counseling é uma espécie de aconselhamento para a orientação de problemas, sendo uma fonte para consulta e recomendações. Normalmente o conselheiro é reconhecido e respeitado pela quantidade de informações e conhecimento que detém. Um profissional pode procurar seu gestor pedindo um conselho para resolver um problema, e o líder ouve e dá sugestões (Milaré, 2005).

O mentoring pode ser considerado como uma antiga abordagem para desenvolver pessoas. Nas últimas três décadas ressurgiu na iniciativa privada e passou a ser utilizado de maneira distinta do coaching executivo. Vê-se ambos como ferramentas voltadas para o indivíduo e com uma abordagem mais holística, no entanto, diferenciam-se em alguns pontos. Enquanto a mentoria se preocupa mais em desenvolver a pessoa de forma continuada, o coaching segue mais a linha de traçar metas, tarefas, e com uma visão mais em habilidades e competências, com uma direção e limitação de tempo (Deans, Oakley, James, e Wrigley, 2006).

São muitos os motivos que justificam o interesse pela contratação e utilização desta metodologia, mas o principal é o fato de que ela parece contribuir diretamente para o desenvolvimento de competências e a adaptação aos processos de transformação da organização com ganhos de desempenho (Milaré, 2004). Segundo Reis (2000), o coaching de executivos nos Estados Unidos cresceu 45% nos últimos anos. Isso evidencia que as empresas estão investindo recursos em ferramentas que tragam aprendizagem e desenvolvimento por parte do profissional no local de trabalho.

3.4 Os diferentes modelos e abordagens em coaching

Atualmente, o coaching pode ser aplicado para uma pessoa apenas e para um grupo, dentro e fora de uma organização. Pode ser realizado presencialmente ou remotamente (Skype, telefone, e-mail, vídeo conferência, etc.) e conforme a pesquisa de campo, pôde-se perceber que divide-se em alguns grupos ou nichos.

O coaching pessoal, também conhecido como *lifecoaching*, é voltado para a vida pessoal e geralmente a demanda vem do próprio coachee, que busca desenvolver determinadas habilidades e/ou tomar determinada decisão. Pode ter como foco na saúde, nas finanças, na família, em seus relacionamentos e também na carreira profissional. Ele aborda a vida do indivíduo de maneira generalizada.

Já o coaching profissional ou de carreira, ingles conhecido como *career coaching*, foca especificamente na carreira profissional do indivíduo. Ele geralmente está buscando

encontrar uma carreira ideal para seu perfil, mudança de carreira, promoção, aumento de salário ou até elaborar uma estratégia para se desligar da empresa.

Foi possível identificar também o coaching de equipe. Este tipo de demanda costuma se originar de uma pessoa juridical, onde a área de RH (Recursos Humanos) da empresa ou até o próprio gestor solicita o serviço para que determinada equipe, receba um coaching em conjunto para desenvolver habilidades e competências. O diretor de uma empresa pode, por exemplo, contratar um coach para treinar seus gerentes a desenvolverem habilidade de liderança ou capacidade de vendas.

O coaching executivo, por último, é aquele voltado para desenvolvimento de profissionais dentro de uma organização. Veem-se casos em que um diretor com anos de empresa e extremamente competente tecnicamente é indicado a fazer um coaching para melhorar, por exemplo, sua habilidade de liderança e relacionamento interpessoal. Em geral também é contratado pela pessoa jurídica para aplicar em algum funcionário da empresa.

Dentre as habilidades indispensáveis de um bom coach deve constar a capacidade de enfrentar o processo e se destacar por sua competência e seriedade. No que diz respeito à formação, é importante que seja sólida, em instituição respeitada e preferencialmente credenciada pelo International coach Federation (ICF), com conteúdos trabalhados teórica e praticamente.

No perfil comportamental, entende-se que a pessoa precisa prover de equilíbrio emocional e mental, e ser consciente de suas fraquezas e forças, além de um excelente ouvinte. Portanto, o coach profissional deve ter excelente habilidade para lidar com a vaidade e entender que a missão do coach é de grande responsabilidade, afinal atuará como um suporte para mudanças radicais e sensíveis em outras pessoas.

São várias as instituições que certificam profissionais como coach hoje no Brasil e no mundo, e embora similares, apresenta diferentes metodologias para aplicação do processo de coaching.

Acadêmicos e profissionais propõem diferentes modelos, que na maioria dos casos tratam o coaching como um processo separado em etapas, onde são atribuídas a cada uma delas a identificação do fator de sucesso, e que envolvem as figuras do coachee, do coach, e também do relacionamento entre as duas partes (Axelrod, 2006; Bresser, 2010).

Siegfried Greif (Greif et al., 2010) traz uma abordagem que podemos considerar alinhada a esta dissertação, onde o modelo conceitual simplificado determina serem oito os fatores de sucesso em coaching:

1. Estima e Suporte Emocional;
2. Reflexão do problema orientada ao resultado;
3. Autorreflexão orientada ao resultado;
4. Reflexão sobre emoções e sua calibração;
5. Clarificação das metas a atingir;
6. Ativação dos recursos internos do coachee;
7. Suporte à transferência durante a prática, e;
8. *Feedback* e avaliação do processo.

É possível refletir, com a ajuda de Gil (2001), sobre o processo de trabalho do coaching. Para esse autor, o processo começa no mapeamento de informações e problemas do indivíduo, para que, na sequência, o coach promova condições para o profissional incorporar novas aptidões. A partir do processo de gestão do desempenho, as oportunidades de melhorias são identificadas e utilizadas como norte para a modificação do padrão de comportamento conforme as necessidades previamente mapeadas.

Sob o ponto de vista de outros autores, o processo começa na contratação do coach, quando então em seguida é feita a coleta de dados, definidas as metas, planejamento do processo, os resultados são medidos e reportados e é feita a transição e o desenvolvimento de longo prazo (Dagley, 2005; Milaré & Yoshida, 2009; The Executive coaching Fórum (Institution/Organization), 2008). Os coaches, em geral, opta por iniciar o processo utilizando uma avaliação (assessments) a fim de mapear as competências do cliente (coachee), tais como pontos fracos e fortes, capacidade de comunicação e liderança, entre outros. Um dos questionários de avaliação mais conhecido neste segmento é o MBTI, já citado anteriormente neste estudo (Johnson, 2007; Joo, 2005).

Para Junior (2012) é imprescindível que para qualquer iniciativa de coaching o papel do patrocinador seja definido, aumentando as chances de sucesso no processo. O patrocinador aqui representa a figura do cliente que pagará pelo coaching. Os líderes mais exigentes certamente irão cobrar coaches qualificados, uma vez que é difícil recorrer a qualquer tipo de suporte deste nível ou reconhecer que necessitam (AMA, 2008; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Embora o coaching venha sendo estudado há alguns anos e tenha um considerável material acadêmico em torno do assunto, podemos considerar que em relação a parte de processos, ainda há muito o que ser dito. É necessário entender mais a fundo como o

coach induz o coachee a ter os insights, que são as conexões que o indivíduo faz durante o processo em prol de resolver algum dilema. Se faz necessário ainda compreender as formas de auxílio para que a pessoa aumente habilidades e competências a serem aplicadas na vida e no trabalho. O que se sabe, segundo Bono et al. (2009) e Griffiths & Campbel (2009) é que nas origens do coaching encontra-se um processo de descoberta, aplicação e integração de novos conhecimentos, que desencadeiam em um processo de desenvolvimento de auto-conhecimento.

3.5 A avaliação dos resultados do coaching

Na medida em que o coaching começa a ser difundido, abre-se espaço para aventureiros e profissionais menos capacitados a utilizar a ferramenta de maneira pouco embasada e sem um padrão de qualidade. Apesar do desenvolvimento da área, mostrou-se necessário a utilização de critérios válidos para a orientação das estratégias de intervenção a serem adotadas em programas de coaching corporativo. Com o objetivo de colaborar para a maior sistematização dos procedimentos, Yoshida (1999) acredita que os critérios de indicação e de prognósticos de resultados, comumente considerados em intervenções psicoterapêuticas, também podem ser aplicados ao caso do coaching.

Segundo Anderson (2008), estudo realizados pela MetrixGlobal, LLC e a Fortune, cerca de 500 companhias demonstraram claramente que o coaching entrega resultados de grande valor. Mas, chama a atenção para a importância de quantificar este poder que o coaching tem em impactar estrategicamente nas organizações. Os estudos mostraram que o coaching deve ser gerenciado e visto como uma iniciativa estratégica, muito mais do que qualquer outra coisa. Isto quer dizer que os contratantes do coaching devem ter uma ideia bem clara sobre expectativas sobre o impacto da ferramenta em seu negócio.

Apesar de estudos recentes mostrarem que o coaching pode gerar um ROI (Return on Investment) de 700%, sua eficiência na gestão de pessoas é questionada por profissionais das mais diversas áreas. Também se questiona a real importância e valor do coaching frente ao investimento demandado. Pode-se pensar que grande parte das mudanças que esta ferramenta traz é de natureza tácita, e, portanto, intangível. Por mais que os profissionais venham a obter ganhos de produtividade e eficiência, nem sempre é possível mensurar tais avanços em números e indicadores (Anderson, 2008).

Anderson (2008) ressalta ainda, que além de imprescindível que o contratante conheça os objetivos do coaching claramente, é necessário que o processo seja acompanhado periodicamente junto aos coaches. Junto poderão avaliar o sucesso da

ferramenta vis a vis as metas que foram traçadas e realizar eventuais ajustes, quando for preciso. Não menos importante, é mandatório que haja troca de experiência entre grupos que receberão coaching, para que possam compartilhar de experiências que melhores práticas.

Em três anos de estudos conduzidos pela MetrixGlobal, LLC, pode-se perceber que geralmente o processo de coaching tende a começar com um foco em questões mais táticas e passa posteriormente para questões mais estratégicas. No entanto, percebeu-se que quanto mais o coaching é utilizado para a parte estratégica, maior é o retorno para o negócio. 58% dos clientes que tiveram um processo de coaching mais voltado para parte tática disseram terem tido impactos significativos em seu negócio, tendo em contra partida 100% dos clientes que focaram na parte estratégica.

Alguns poucos estudos empíricos vem examinando a questão da cobrança sobre o retorno dos investimentos feito em coaching e as métricas que medem a produtividade correlacionada ao sucesso. Já os estudos acadêmicos sobre coaching executivo não tem acompanhado a literatura profissional, e percebe-se uma ausência de uma visão mais ampla por parte dos pesquisadores, para rever seus modelos mentais sobre resultados e variáveis associadas à benefícios tangíveis (AMA, 2008; Feldman & Lankau, 2005).

Foi realizado um estudo pela multinacional Right Management, uma das grandes líderes globais na área de carreiras e talentos, e presente em mais de 40 países, onde foi identificado que 46% dos entrevistados (profissionais da área de Recursos Humanos) não monitoram a eficácia do coaching, e 14% apenas realizam avaliações formais antes ou depois do processo (Cohen, 2009). É então de se questionar como podemos mensurar o sucesso de um projeto ou processo de coaching? Entende-se que não há um consenso no que forma o conceito de “sucesso” ou “fracasso”. Alguns autores trazem propostas que envolvem programas sustentados por um desenvolvimento de uma cultura interna de coaching, ou seja, o processo de coaching e suas possibilidades como fatores que permeiam a organização (Ika, 2009).

Podemos considerar o “sucesso” em coaching um constructo social subjetivo caso adotemos uma posição construcionista, onde a definição passará a depender do ponto de vista dos indivíduos e organizações que realizam a avaliação, quantitativos e qualitativos, e de sua ponderação. Uma vez que cada pessoa é diferente da outra, entende-se que há diferentes maneiras de interpretação e avaliação. A satisfação do cliente (coachee) e o atingimento das metas, são indicadores de avaliação acordados entre as partes, e variam de processo para processo, coach para coach, coachee para coachee. No entanto, estes indicadores nem sempre podem ser confiáveis uma vez que possuem características

únicas (problemas, razões, atributos e objetivos) de cada indivíduo que participa do processo de coaching (Beck, Gregory, & Carr, 2009; Feldman & Lankau, 2005; Greif et al., 2010).

Por último, podemos dizer que passará obrigatoriamente por sua natureza multidimensional, a definição de “sucesso”. É um fato que os indicadores e os fatores que levam ao sucesso vão além de processos, coach, coachee, e tudo mais que está envolvido, devido ao contexto único de cada caso. Podemos dizer que as condições nas quais o julgamento é realizado que determina os indicadores de sucesso, ao passo que os fatores podem ser expressos como o conjunto de fatos e circunstâncias que influenciam para os resultados almejados. São forças que impedem ou facilitam o sucesso, no entanto, não constituem o cerne de sua conceituação (Ika, 2009; Lim & Mohamed, 1999).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa, que tem caráter qualitativo, foi realizada por meio de entrevistas via telefone e Skype, e por questionários enviados por e-mail. Os respondentes foram escolhidos através da técnica do *snowball*, onde se solicita que os primeiros entrevistados indiquem outros potenciais respondentes. A pesquisa foi realizada em duas etapas, como será detalhado mais adiante, e evidenciou importantes fatos que elucidaram o estudo e possibilitaram compreender o universo atual do coaching e o conceito de valor agregado para o serviço.

Visto que sempre no processo de coaching existem pelo menos duas figuras, o coach e o coachee, com distintas perspectivas sobre a ferramenta, julgou-se imprescindível coletar informações dos dois grupos, a fim de entender as diferentes percepções. O grupo dos coachees foi denominado “Grupo 1” e o grupo dos coaches, “Grupo 2”.

4.1 Caracterização dos participantes

Através de um roteiro de perguntas qualitativas, a primeira etapa consistiu em entrevistar e aplicar questionários a dez profissionais de alta liderança do Rio de Janeiro e São Paulo, que já passaram pelo processo de coaching em algum momento. Este público é conhecido no mercado como coachee, e formou o Grupo 1 da pesquisa. A segunda etapa, realizada somente após a conclusão da primeira, consistiu também em entrevistar e aplicar questionários, porém a profissionais que oferecem serviços de coaching, ou seja, os que atuam como coach. A este segundo grupo denominamos Grupo 2.

Do total de dez participantes do Grupo 1, quatro eram mulheres e seis homens. A média de idade foi de 43,6 anos e os cargos eram, em sua maioria, de nível de diretoria e presidência. As graduações que apareceram foram Ciências Contábeis, Administração, Marketing, Economia e Relações Internacionais. Dentre as universidades cursadas na graduação foram citadas a FEA/USP, UFPR, Ibmecc/RJ, PUC/SP e ESPM/RJ.

Na segunda fase, desta vez com o Grupo 2, foram entrevistados dez profissionais que oferecem coaching, sendo sete do sexo feminino e três do sexo masculino. A média de idade ficou em 47,6 anos. As graduações dos profissionais se deram em Nutrição, Letras, Administração, Ciências Contábeis e Psicologia. As instituições de ensino citadas foram UNI-RIO, Mackenzie e FAAP.

Os respondentes, de ambos os grupos, são residentes do Estado do Rio de Janeiro ou do Estado de São Paulo. Os quadros abaixo ilustram os Grupos 1 e 2:

Grupo 1	
Total de respondentes	10
Mulheres	4
Homens	6
Idade média	43,6
Graduações dos profissionais	Ciências Contábeis, Administração, Marketing, Economia e Relações Internacionais
Universidades dos profissionais	FEA/USP, UFPR, Ibmecc/RJ, PUC/SP e ESPM/RJ

Grupo 2	
Total de respondentes	10
Mulheres	7
Homens	3
Idade média	47,6
Graduações dos profissionais	Nutrição, Letras, Administração, Ciências Contábeis e Psicologia
Universidades dos profissionais	UNI-RIO, Mackenzie e FAAP

4.2 Descrição dos questionários

Os questionários para ambos os grupos são similares no que diz respeito ao objetivo de pesquisa, porém foram adaptados para os Grupos 1 e 2 conforme o ponto de vista de cada grupo. Os questionários estão anexos ao trabalho, representados como Anexo I e Anexo II.

Nas duas etapas foram utilizadas entrevistas por telefone utilizando o modelo de perguntas do questionário como base, mas também o envio do questionário por e-mail para preenchimento do respondente. Uma vez preenchido o respondente retornou o questionário por e-mail e os dados foram consolidados na mesma base de dados que as entrevistas.

O questionário foi primeiro aplicado ao Grupo 1 (coachees) e buscou identificar inicialmente o perfil dos respondentes, tal como sexo, idade e formação acadêmica. O nome do indivíduo e das empresas onde trabalhou não foram questionados por motivos de privacidade. As demais perguntas buscaram revelar quais as necessidades que levaram o coachee a procurar o coaching, os fatores que pesaram na escolha pelo profissional ou

empresa contratada e como foi o processo de trabalho (atividades realizadas, metodologia, procedimentos, etc). Buscou-se investigar ainda se o coaching atendeu suas expectativas, quais os ganhos obtidos (tangíveis e intangíveis), e questões não atendidas. Por último indagou-se sobre profissionais e empresas de coaching que o coachee conhecia, e qual sua opinião sobre o coaching de uma forma geral.

Já o questionário aplicado ao Grupo 2 (coaches), embora bastante similar ao que foi aplicado ao Grupo 1, incluiu na parte de perfil dos respondentes, a formação em coaching. As perguntas então começaram questionando-os acerca da definição de coaching para eles, os motivos que costumam originar uma demanda pelo coaching, as recorrências em demandas por coaching particular e corporativo e suas particularidades, o processo de coaching (processos de trabalho, atividades realizadas, metodologias, procedimentos, etc), além dos critérios que utilizam para avaliar a eficiência do coaching (métricas e indicadores). Como no primeiro questionário, também foi perguntado nomes que conhecem como referência no mercado, tanto de profissionais como de empresas no Brasil, o que caracteriza um bom coach, o motivo de ter se tornado coach, e por último, os pontos que os clientes destacam e valorizam nos *feedbacks* e conclusões finais sobre o processo de coaching.

Desta forma foi possível compreender os dois pontos de vista: o do coach, e do coachee ou contratante. O objetivo era trazer à tona como os Grupos 1 e 2 veem o coaching e seus benefícios, para que possamos entender o que representa valor para cada grupo e analisar se há um alinhamento na interpretação de valor para os dois grupos.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão expostos os dados coletados na pesquisa. A percepção obtida, tanto quantitativamente como qualitativamente, é que as maiores demandas por coaching partem de profissionais com necessidade de desenvolver alguma habilidade de caráter comportamental ou que buscam ascender na empresa em que se encontram. Embora existam casos de demandas que surgiram de dentro de uma organização e a mesma investe no desenvolvimento do profissional, na grande maioria dos casos encontrados o processo era contratado e pago pelo próprio coachee independente da empresa. Ou seja, considerando o universo amostral total da pesquisa de vinte pessoas, dividido nos Grupos 1 e 2, a maioria dos casos relatados trazem uma percepção de que a procura pelo serviço de coaching por necessidade do próprio indivíduo é maior do que a demanda vinda das empresas. Esse investimento na maior parte dos casos, portanto, saía do bolso dos coachees.

Foi possível observar ainda, que o processo é percebido de forma muito semelhante, embora tenha variações caso a caso. De uma maneira geral, o nível de satisfação é positivo e costuma-se obter sucesso na meta estabelecida.

A seguir, serão explicitados os seguintes pontos: a definição de coaching sob o ponto de vista dos respondentes, as origens das demandas, os determinantes para escolha do coach, como se dá um processo, o que define um bom coach, *feedbacks* dos coachees sobre o resultado final, eos critérios utilizados para avaliar se o processo entregou valor.

5.1 O que é coaching?

Neste capítulo será exposta a definição de coaching bem como sua interpretação por ambos os grupos. Visto que temos indivíduos em posições bem distintas no processo, ou seja, coaches aplicando o processo e coachees recebendo o coaching, buscou-se analisar a definição de coaching por parte dos diferentes públicos.

Quando analisou-se a opinião do Grupo 1 quanto ao coaching de modo geral, foi trazida a importância desse serviço como ferramenta indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. De uma forma geral, as respostas colocam o coaching como uma ferramenta ou um processo que auxilia o coachee a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Ele permite também o desenvolvimento de competências e o autoconhecimento, e é capaz de fazer com que o coachee atinja seus

objetivos com mais rapidez e eficiência, com impacto na tomada de decisão. Um dos respondentes, por exemplo, acredita que seja um processo pelo qual todo profissional deveria passar, e como sendo uma ferramenta indispensável para um melhor direcionamento de carreira, para atingir objetivos específicos de maneira efetiva. Outro coachee chega a compará-lo com terapia, no sentido de que é necessário para que se obtenham bons resultados no processo, haver empatia entre as partes.

O que fica claro, olhando os resultados desta pergunta com o Grupo 1, é que o coaching é visto como uma ferramenta importante para dar suporte a profissionais em relação às suas carreiras, tanto no sentido de mudança de emprego, saída da empresa ou até para uma promoção. As pessoas sentem necessidade de uma ajuda externa à empresa e ao seu círculo social, para que possam através de metodologias e técnicas, alcançar esclarecimentos e ações que sozinhos não se sentem confortáveis para realizar.

Quando questionamos o que é coaching para os coaches, as respostas foram similares quanto a definirem-no como uma ferramenta que transforma as pessoas, contribuindo para que percebam suas próprias competências, objetivos e metas. Os respondentes o veem como uma forma de desenvolver pessoas no sentido comportamental, de forma autodirigida e facilitando que o coachee obtenha mudanças positivas.

Para um respondente do Grupo 1, o coach tem a possibilidade de ajudar o profissional na medida em que pode observar a situação de fora e fazê-lo olhar sua realidade sob outro ponto de vista.

Uma respondente cita o coaching como um instrumento que a auxiliou mais na vida pessoal do que na profissional. No caso dela, uma profissional graduada em Nutrição, alega já conseguir trabalhar com os clientes que tem. Outro coach que participou da pesquisa afirma:

“O coaching é uma aliança profissional ou pessoal que ajuda as pessoas a diminuir o *gap* entre onde ele quer ir e onde ele está, para que ele possa ter uma realização pessoal e profissional. Quando contrata o coaching você quer mudar alguma coisa. Ele cobre as questões pessoais e profissionais de forma holística. Se você tem um comportamento no trabalho, ele aparecerá em casa também. Ele trata a pessoa como um todo.”

Percebe-se que as respostas de ambos os grupos estão bastante alinhadas, e que ambos definem coaching de maneira similar e apresentando as mesmas expectativas.

Se observarmos os resultados da pesquisa separando-os em grupos ou assuntos, é possível perceber que o Coaching é visto apenas por eles de três maneiras basicamente:

como uma ferramenta voltada para carreira, onde todos os profissionais, independente do nível hierárquico, “deveriam” fazer; como uma ferramenta útil, com começo, meio e fim, efetiva para atingir objetivos específicos; e ainda, como um instrumento que demanda aceitação e alinhamento mútua, entre coach e coachee.

Embora apresentem argumentos semelhantes, nota-se que o Grupo 1 fala mais sobre o coaching como um instrumento de suporte que busca ajudar o profissional em algum assunto. Já o Grupo 2 fala mais do coaching como uma ferramenta de desenvolvimento e autoconhecimento para o coachee.

5.2 O que origina a demanda?

Investigaram-se as origens das demandas pelo coaching, e viu-se que, em sua grande maioria são necessidades pessoais e comportamentais atreladas à vida profissional. Os demandantes são, em geral, pessoas que buscam mudanças e desenvolvimento na vida pessoal e profissional. Nota-se que grande parte dos coachees traz uma necessidade de preencher lacunas em quesitos que lhe são requeridos para uma promoção ou aumento de salário. Alguns apresentaram uma indecisão quanto à permanência na empresa atual ou até na carreira, e querem rever seus valores e objetivos.

Ao questionar o Grupo 1 acerca do motivo que os levaram a realizar o processo, foi possível compreender um pouco melhor as necessidades que inquietam os profissionais do mercado.

Uma das respondentes do sexo feminino alegou, por exemplo, que a organização onde trabalha é “machista” e ela precisava se destacar de alguma forma para crescer profissionalmente. Outro respondente afirmou que quando o profissional, como no caso dele, em uma posição de diretoria, chega a um nível na hierarquia elevado, geralmente tem necessidade de rever sua carreira e seu futuro. Como recrutador em uma empresa de recrutamento e seleção questionava-se se queria ser executivo na própria empresa ou se entraria para uma empresa da indústria que não fosse uma consultoria.

Outro respondente do Grupo 1 passou por dois processos de coaching. O mais emblemático teria sido o que fez sobre sua carreira. Já havia tomado a decisão de sair da companhia e mudar de carreira, mas não sabia especificar bem qual tipo de carreira desejava. Queria uma ajuda do coaching para planejamento financeiro e emocional, e queria analisar a melhor maneira de se desligar de sua empresa. Houve também profissionais que foram em busca de apoio, crescimento e aumento de consciência. Para um respondente:

“Os diferentes momentos e fases de vida influenciaram fortemente cada uma das vivências tornando-as distintas e evolutivas.”

Nota-se, portanto que os casos e demandas variam. Houve profissionais que, mesmo satisfeitos com sua carreira e atual empresa, sentiram que após longo tempo de trabalho com as mesmas pessoas estavam “míopes” e não enxergavam perspectivas sob outros ângulos. Segundo eles, o coaching permite observar as coisas de outra maneira. Buscam também aprimorar suas habilidades de liderança e melhorar relacionamentos profissionais e pessoais.

Houve um caso também onde a profissional pediu para que a empresa contratasse um coaching para ela, porém não obteve sucesso, tendo a empresa alegado que o custo para a contratação do serviço era elevado demais. A profissional, então, se viu obrigada a buscar um coach por conta própria. Sua principal necessidade na época era conciliar carreira e vida pessoal. E, depois de terminar o processo, diz que abriu os olhos para ver e agir de forma diferente.

Foi entrevistado um profissional que é CEO de uma empresa familiar. Sua necessidade era criar uma gestão menos centralizada. Por isso, decidiu fazer a formação para coach e, ao longo do curso, acabou recebendo o coaching – procedimento padrão para essa formação.

Em alguns casos o profissional deseja ser promovido ou a empresa pretende promovê-lo, no entanto, percebe-se determinada carência de pré-requisitos para exercer a nova função. Em 2004, uma profissional relata que vinha sendo preparada para uma promoção a Regional de Operações na C&A. A empresa disponibilizou um coach para alguns potenciais candidatos e foi realizado o processo. Ela relata que foi importante e essencial, pois alega que a preparou de fato para o novo cargo. A empresa passou ao coach as demandas e ajustes que precisavam ser feitos antes da promoção, e pôs-se em prática. O processo durou cerca de 5 ou 6 sessões, segundo a respondente. Ela então avalia:

“Foi muito bom assumir uma nova posição na empresa sabendo que uma ou outra característica que faltava ao novo cargo já estava sendo trabalhada.”

Um respondente mais sênior, disse ter passado por várias experiências de coaching, e como trabalhou durante 30 anos para uma empresa multinacional, coaching era um exercício anual.

Nota-se portanto que para o Grupo 1, o coaching foi buscado como uma forma de crescimento pessoal e profissional. Em geral são pessoas e profissionais que estão

buscando uma visão mais clara para sua carreira, melhor planejamento financeiro, aumento de consciência e desenvolvimento emocional. Além é claro, de desenvolvimento da capacidade de liderança.

Tendo em vista que entre os respondentes, foi mais recorrente a procura de coaching por conta própria, buscou-se investigar, na segunda fase da pesquisa, com os coaches, se esta percepção é de fato uma realidade ou se existe uma demanda grande por coaching corporativo que não apareceu no universo da presente pesquisa.

Para os coaches, que compõem o Grupo 2, as demandas por coaching corporativo e pessoal são similares e aparecem com a mesma regularidade. Alguns relatam atender, com maior frequência, profissionais de forma independente de sua organização. Outros dizem ter mais empresas em suas carteiras de cliente. Importante ressaltar que isto está relacionado ao posicionamento dos profissionais entrevistados nesta pesquisa, podendo, portanto existir perfis diferentes em outros contextos ou regiões geográficas.

A procura pelo coaching corporativo acontece mais em um nível executivo, de alta gerência, que pode ser em grupo, ou individual. Acontece para auxiliar a área de Recursos Humanos em atividades de recrutamento e seleção ou treinamento e desenvolvimento. O interesse corporativo gira em torno de aumentar os resultados da empresa e desenvolver a liderança de seus funcionários. Em geral, o coaching busca resolver problemas de relacionamento, carreira interna, transição e sucessão.

O coaching individual parece refletir por parte daquele que o procura um reconhecimento das próprias dificuldades e uma visão de se transitar em um ambiente complexo. Vale destacar que os próprios coaches também buscam ajuda. Percebem a deficiência e procuram a solução. Geralmente não estão satisfeitos com a organização onde atuam, posição que ocupam ou salário atual. Outra demanda forte no coaching pessoal é a mudança de trajetória de carreira. O profissional, sênior ou não, entra em uma espécie de “crise existencial” e resolve rever sua escolha. Em alguns casos são feitos ajustes, em outros, o profissional muda totalmente de área para algo que lhe faça mais sentido naquele momento de vida.

Em algumas corporações os profissionais da área de Recursos Humanos possuem certificação e capacitação em coaching e o aplicam internamente por conta própria. Ainda existem muitas empresas que desconhecem o trabalho do coach e têm assim mais resistência ao processo. Alguns coaches construíram sua carteira de clientes com base no networking construído em experiências profissionais anteriores. Assim, agora como coaches, essa rede de relacionamentos abre portas para empresas que já conhecem seu trabalho e sua trajetória.

Em síntese, podemos agrupar as respostas em três categorias principais: Crescimento profissional, o que inclui se preparar para uma promoção, pensar no futuro, mudar de carreira ou conciliar carreira e vida pessoal; Realização de planejamento financeiro, e o Desenvolvimento de competências, como aumento de consciência, ver e agir de forma diferente, obter um apoio emocional para tomada de decisões e melhorar a gestão na empresa.

Embora os dois Grupos tenham trazido informações semelhantes percebe-se que o Grupo 1 fala mais sobre a necessidade de enxergar sua vida e seu futuro de diferentes ângulos e do apoio que o coaching proporciona neste sentido. Já o Grupo 2 coloca mais as necessidades tangíveis que os coachees tem, como ser promovido, obter um aumento de salário ou mudar de emprego.

5.3 O que determina a escolha pelo coach?

Buscou-se analisar os fatores que pesaram na escolha pelo profissional e/ou empresa de coaching. Para a grande maioria, um conhecimento prévio do profissional e sua história são requisitos fundamentais para essa escolha. A variável “custo” e “credibilidade internacional” também aparecem, bem como a questão da proximidade do coach para que o processo seja feito pessoalmente, e não à distância.

Um ponto bastante citado e frisado por um entrevistado, é que no momento da escolha, o que pesa é a afinidade com o profissional - “Fui com a cara da pessoa”. Citando um caso, um CEO de uma empresa, do Grupo 2, quis saber previamente se o coach já havia lidado com profissionais com esse grau de liderança. Quis saber também se ele tinha total domínio das ferramentas, ouvindo outros coachees que trabalharam anteriormente com aquele profissional. A relação de confiança também foi um fator que apareceu nas pesquisas e, segundo os respondentes, é fundamental na hora da contratação do coach. O coachee quer ter a tranquilidade para falar de assuntos sensíveis sem ter receio de receber críticas, mas sim acolhimento e apoio para buscar novas formas de se relacionar com o mundo.

Uma respondente do Grupo 1 diz:

“Assim como psicólogo, se você não tem empatia, pode até ter algum resultado positivo, mas não consegue aproveitar o coaching ao máximo. Não pode ser enviesado. É caro, mas é um investimento necessário”.

Para ela, quando o profissional recebe o coaching, é um jogo de “ganha ganha”. Quando a empresa contrata, pode ter algum viés, no sentido de a empresa que está contratando poder “manipular” o processo. “Quando é você mesmo quem paga, você fica mais à vontade de falar”.

Em alguns outros casos, a pesquisa e rigorosidade na escolha do profissional não foram tão a fundo ou não passaram pelo conhecimento do coachee. Houve caso onde o profissional do Grupo 1 escolheu o coach baseado nas principais referências de mercado e disponibilidade de agenda, e outros onde foi a empresa que escolheu e ele simplesmente foi apresentado ao coach, sem saber o porquê da escolha.

Os critérios para a escolha do profissional ou da empresa que farão o coaching envolvem variáveis diversas, que transitam em torno da confiança e da capacitação para o fim desejado. Percebe-se que, no caso corporativo, a credibilidade que o profissional consegue passar para a empresa e o nicho de atuação do profissional são fatores determinantes para a escolha. Uma empresa, por exemplo, que atua na área de saúde e irá realizar uma seleção de um coach para capacitar médicos e auxiliares em determinada demanda, vai levar em conta se o profissional vem da área de saúde e é do ramo. Entre um que venha da área e outro que seja mais focado em executivos da indústria, a escolha provavelmente será mais fácil por parte do contratante. Será levado em consideração também o tempo de experiência do profissional, a credibilidade que ele passa em sua apresentação e principalmente, se foi indicado por alguém de peso.

Neste segmento, a indicação tem um peso enorme. Um coach que participou da pesquisa alegou nunca ter feito nenhum esforço comercial para captação de novos clientes. Devido a sua carreira de 25 anos no mercado financeiro na área de RH, atualmente os clientes lhe são indicados, e sua base e retroalimenta sozinha.

Empatia e afinidade também aparecem como fatores determinantes na escolha do profissional. No corporativo, em alguns casos, o executivo simplesmente é apresentado ao coach e não participa do processo decisório. Mas no coaching individual, onde o profissional que escolhe um coach no mercado, há maior liberdade para optar por alguém que, além de capacitado, se tenha afinidade.

A formação do coach, não menos importante, é um critério de peso. Para alguns coaches, apenas os que possuem formação em cursos credenciados pelo ICF (International Coaching Federation) estão aptos, de fato, a atuarem com eficiência no mercado. Por partes dos coachees não foi mencionada a certificação da instituição ou do coach na ICF, muito embora seja consideravelmente conhecida neste segmento.

Analisando os resultados e separando-os por assunto, foi possível encontrar 7 grupos diferentes: a importância do coach ser um profissional com prestígio, histórico bom, credibilidade internacional e senioridade; a região onde o coach se encontra, para que seja possível o processo acontecer presencialmente; prazos e horários disponíveis, que se adequem a agenda do coachee; o valor do investimento; a confiança e a confidencialidade, e por último, 2 respondentes que não tiveram a possibilidade de escolha, tendo sido a empresa que escolheu e os critérios de avaliação são desconhecidos.

Pôde-se perceber que para o Grupo 1, a empatia com o coach e sua prévia experiência são fatores essenciais para a escolha do profissional. Para o Grupo 2, talvez devido a terem mais conhecimento sobre o assunto, o principal fator para a escolha do coach é que seja um profissional certificado pela ICF, ético e com boa capacidade de observação.

5.4 Como é o processo de coaching?

Embora a metodologia tenda a variar de coach para coach, costuma-se firmar um contrato entre as partes antes de um processo de coaching. O modelo de contrato, assim como a metodologia, também varia, mas é útil na medida em que se estabelecem previamente todos os termos e condições a serem seguidos no evento em questão. Com base na análise de um contrato modelo, concedido pela NLG Brasil aos alunos para utilizarem como base na construção de seus próprios contratos, é possível entender a estrutura jurídica de um contrato de coaching. No entanto, os contratos podem variar de coach para coach, assim como a metodologia.

Também chamado de Acordo de coaching, o contrato estabelece a quantidade de sessões que serão realizadas naquele processo, a duração e recorrência das sessões, o horário e as condições de falta ou cancelamento, etc. Fica clara também a obrigação do coach em atuar de forma ética e confidencial. Ao coachee são colocadas algumas condições como a não reprodução ou utilização da metodologia e materiais utilizados nas sessões, sendo uma forma de proteção aos direitos da propriedade intelectual. Tais condições são impostas para que eventualmente um coachee não tente oferecer serviços como coach utilizando o material e a técnica que acabou de conhecer sem realizar a certificação para tal.

Cláusulas relativas aos honorários também aparecem dentre os termos e condições de um contrato de coaching, bem como procedimentos para rescisão e juros sobre pagamentos em atraso.

Observa-se uma semelhança na forma como o Grupo 1 se refere ao processo de Coaching, sua estrutura e metodologia. Geralmente o coach realiza um diagnóstico que busca mapear o coachee e alinhar suas expectativas e demandas. Em seguida o coach traça um plano de ação com o profissional que, na maioria das vezes, inclui dinâmicas, material para leitura, reflexão, entre outros. Um processo de coaching geralmente dura de dez a quinze sessões, podendo ser presencial ou remoto, via Skype, por exemplo.

O MBTI, sigla que representa Mayers Briggs Type Indicator, é um questionário de avaliação psicométrica criada para medir as preferências psicológicas das pessoas, . Bem difundido e reconhecido mundialmente, a ferramenta criada por Mayers Briggs, foi citada por alguns coaches durante a pesquisa como sendo uma ferramenta que utilizam na fase inicial de diagnóstico. Através de algumas perguntas, o questionário aponta um resultado final com o perfil de profissional e facilita o mapeamento da demanda e o plano de ação a ser traçado. Ele possui uma versão mais simples, chamada de Step I, e uma mais profunda conhecida como Step II. Ambos são pagos e feitos on-line.

Existem ferramentas básicas, que em alguns casos são adaptadas pelo coach para determinado caso. Há coaches que gostam de seguir sua intuição e de utilizar as ferramentas de maneira customizada, caso a caso. Outros, no entanto, aplicam a metodologia criteriosamente, como lhes foi ensinado.

Um respondente do Grupo 2, que detalhou mais a fundo sua metodologia, disse se basear no coaching integrado de Ken Wilber. Wilber, nascido em 1949 em Oklahoma City no Estados Unidos, é um conhecido pensador e também criador da Psicologia Integral. Este respondente diz que no início faz um trabalho com o coachee para entender suas crenças, valores, objetivos, e quem ele é, além de compreender também aquilo que ele precisa deixar para trás neste momento, aonde quer chegar, quem quer ser. Realiza técnicas de auto-observação, buscando compreender os hábitos atuais e os pretendidos. Segundo ele, o adulto aprende muito assim. Em cima dos tópicos apontados, sugere práticas para serem feitas em quinze dias, visando se perceber, anotar, e depois trazer de volta para análise em conjunto. Há pessoas muito racionais, outros mais emocionais. Com vivência e experiência, afirma esse respondente, o coach passa a saber o que usar em cada processo. Em se tratando de coaching organizacional, geralmente tem-se reunião com a área de Recursos Humanos e com o gestor do coachee, antes e depois do processo para entender a percepção de progresso e considerações a serem feitas.

Separando os resultados por assuntos foi possível encontrar diferentes respostas, não só pelo nível de detalhamento que o respondente colocou mas também pelo fato de que os processos mudam de coach para coach. Basicamente apareceram 3 tópicos que

puderam ser agrupados: a maioria dos respondentes cita a aplicação de avaliações e questionários iniciais onde o coach busca identificar o perfil do coachee, como por exemplo o questionário MBTI e o SWOT pessoal; são realizadas também reuniões individuais e em grupo, onde são passadas dicas de leitura, feitas anotações, definição do plano de ação, e aplicadas metodologias que forçam a reflexão, e por último, o acompanhamento das ações estipuladas com *feedbacks* nas sessões seguintes.

Foi possível perceber que o Grupo 1 entende mais o processo como sessões regulares onde o coach realiza um questionário inicial para mapeamento, dinâmicas com o coachee durante as sessões e passa tarefas como leituras para as sessões seguintes. Para o Grupo 2 fica mais evidente a metodologia e o processo utilizado, onde se assemelha a percepção do Grupo 1, porém com alguns ingredientes adicionais, como o plano de ação, acompanhamento e *feedback*, e da flexibilidade que o coach pode utilizar, adaptando a metodologia caso a caso.

5.5 O que define um bom coach?

A questão seguinte foi feita no intuito de entender quais característica definem um bom coach, ou seja, aquele que “entrega valor”. Na pesquisa de campo foram trazidas algumas características para um bom coach, tais como ser uma pessoa ética, carismática, capacitado e que tenha capacidade de adaptação. Estas foram as diretrizes que todos seguiram, apresentando maior detalhamento caso a caso. Um coach do Grupo 2 relata:

“Para mim o coach é aquele que não fica engessado dentro das ferramentas que passaram para ele. Nos cursos de formação você aprende algumas ferramentas e tem que adaptá-las. Ele mesmo tem que montar as ferramentas dentro do que for necessário.”

A partir do relato acima, e de outros coaches do Grupo 2, foi possível perceber que a metodologia dada nos cursos e certificações não é geralmente utilizada de maneira padronizada e idêntica em todos os processos. O coach tende a utilizar um estilo próprio que é composto pelas ferramentas aprendidas, porém de maneiras adaptadas. O coaching, segundo os respondentes, varia também de coachee para coachee, conforme suas necessidades e demandas.

O credenciamento na ICF (International coaching Federation) da instituição que oferece os cursos de formação, apareceu como importante e indispensável pré-requisito para o exercício da função de coach, segundo alguns coaches do Grupo 2.

Confidencialidade, profissionalismo e respeito também são critérios indispensáveis para os respondentes. Além disso ressaltam a necessidade de empatia entre as partes. O coach, segundo um respondente do Grupo 2, precisa ser um excelente ouvinte e uma pessoa atenta para fazer as perguntas de acordo com o que vai aparecendo durante o processo – “Não podemos ter roteiro” – diz este coach.

Neste sentido, entende-se que administrar a ansiedade e as próprias emoções é extremamente importante para o coach. Equilíbrio emocional é uma habilidade que o profissional de coaching deve desenvolver e trabalhar, para que assim possa realizar o trabalho com qualidade, segundo os respondentes do Grupo 2.

Outras características apareceram na pesquisa também, tais como: Capacitação em instituições “respeitadas”, entendimento do ser humano, genuíno interesse em ajudar as pessoas, maturidade, compromisso, aquele que força você a sair da zona de conforto, que tem alegria de viver, bem resolvido, feliz, bem humorado, leve, experiente, humano, solidário, generoso, que gosta de gente e de se relacionar, que respeita seus próprios valores, imparcial, empático, com dois anos de experiência pelo menos, engajado, que escuta o potencial, que fala com propósito, que sabe o que perguntar e como perguntar, que respeita a agenda do coachee. Por fim, os respondentes se referem às onze competências da ICF, listadas abaixo, como habilidades e práticas que definem um bom coach.

1. Cumprindo as diretrizes éticas e padrões profissionais
2. Estabelecendo o acordo de coaching
3. Estabelecendo confiança e intimidade com o cliente
4. Presença em coaching
5. Escuta ativa
6. Questionamento instigante
7. Comunicação direta
8. Criando conscientização
9. Desenvolvendo ações
10. Planejamento e definição de metas
11. Gestão de progresso e responsabilização

O que fica mais em evidência como característica de um bom coach, para o Grupo 1, é a capacidade de gerar empatia e confiança no coachee, bem como sua credibilidade no mercado. Para o Grupo 2, comenta-se com mais frequência na capacidade de

adaptação aos diferentes casos e processos de coaching que surgem, mesclando as metodologias conforme as necessidades do coachee.

5.6 O que é valor no coaching?

A fim de entender os critérios para avaliação do sucesso do processo de coaching, questionou-se como é feita a mensuração sobre a eficiência do trabalho realizado. Um coach conta que, no início do processo, são definidos os objetivos primários e secundários a serem atingidos, e que após o processo, é feita uma nova conversa a fim de mensurar quantos por cento daquele objetivo alcançaram. Como alguns coaches disseram durante a pesquisa, muita coisa é adaptada caso a caso, mas que em geral utilizam vários indicadores e realizam adaptações quando necessário, colocando-as ao longo do processo.

Existem também algumas ferramentas (*softwares*) que possibilitam ao coach gerar relatórios e gráficos com mais facilidade. Este programa apontado é *online* e, segundo este profissional, ele aplica no coachee antes, durante e depois o processo, e avalia assim os progressos. Alguns coaches baseiam-se ainda no ROI (Return on Investment) para mensurar o sucesso do processo de coaching, porém raro nos casos que surgiram durante as pesquisas deste estudo, que trouxeram mais coaching de carreira.

O modelo de indicadores mais utilizado para o coaching, segundo os respondentes desta pesquisa, são os próprios objetivos pré-estabelecidos entre as partes previamente, e se foram alcançados ou não. Os objetivos devem ser mensuráveis e ter métricas, de forma que seja possível analisar ao final do processo se ele foi atingido ou não. A orientação na definição dos objetivos é que o coachee, ao invés de dizer – *Pretendo aumentar minhas vendas!* – ele diga – *Pretendo aumentar minhas vendas em 20%!.* Desta forma pode-se claramente observar se, ao final do prazo estabelecido, a meta foi atingida ou não.

Foram analisados também os *feedbacks* que os coaches e coachees costumam trocar ao final do processo. O formato varia de metodologia para metodologia e cada instituição instrui de uma forma, além do fato de que os coaches adaptam estes padrões, em alguns casos. O *feedback* ocorre nos dois sentidos, pois o coach retorna para o coachee tudo que ocorreu no processo, metas atingidas ou não, ações a serem feitas, competências a serem trabalhadas, etc. E também do coachee para o coach, dizendo o que achou do processo, o que gostaria de reconhecer em seu coach, e *feedbacks* em geral que gostaria de compartilhar. É uma prática bem comum ao final do coaching, mas que também pode acontecer durante o processo.

Geralmente, quando feitos do coach para o coachee, falam tanto de aspectos da vida profissional quanto da vida pessoal. As habilidades de relacionamento e comportamentais são pontos fortes do processo de coaching e, portanto, aparecem com frequência no reconhecimento do trabalho do coach.

Na pesquisa realizada, em sua grande maioria, os respondentes do Grupo 1, ficaram satisfeitos com o processo e dizem terem atingido as metas e objetivos previamente estabelecidas. Apenas um profissional que passou pelo coaching teve ressalvas a fazer. Neste último caso, alegou que a coach era desprovida de experiência e vivência, tendo realizado, portanto um trabalho pobre e aquém do esperado. Os outros 90% indicaram total satisfação com o processo e dizem terem tido suas expectativas e objetivos atingidos.

Um dos respondentes alega:

“Os ganhos obtidos foram conseguir emparelhar ferramentas de conhecimento como nunca tinha conhecido, através de um processo muito assertivo. O que mais me impressionou foi o plano de carreira, além de leituras, palestras, e escrever sobre a minha própria vida. Uma das metas era descobrir o que eu queria para minha carreira no médio e longo prazo, e eu posso dizer que eu atingi este objetivo 99%.”

Os profissionais apontaram também benefícios como ganho de autoconhecimento, entendimento de necessidades e vulnerabilidades, autoconfiança para interagir com os outros e melhorar relacionamentos. Além de ganhos intangíveis, alguns tangíveis foram citados. Houve coachees que chegaram a receber promoção logo após o processo e até, em outro caso, aumento de salário. Uma coachee relata:

“Depois do meu primeiro processo, fui indicada para participar de um projeto bem importante no grupo, pelo fato de ter criado bons contatos na época e que lembraram do meu nome para o projeto. Além disso fui promovida a Associate Partner no grupo e assumi muito mais responsabilidades”.

Também houveram relatos de ganhos intangíveis como:

“Melhorei em muito meu auto-conhecimento das minhas necessidades e vulnerabilidades. Além disso, consigo aceitar melhor minhas fraquezas e com isso me sinto mais preparada para interagir com os outros e construir relacionamentos mais duradouros. O exercício da auto-observação me ajudou muito!”.

O coaching portanto, como pôde-se perceber, agregar valores intangíveis ao coachee, que de forma autodirigida, elimina barreiras e “gargalos”, desenvolvendo-se a

nível comportamental. Tais ganhos acabam por levar o profissional a ser promovido ou a um aumento de salário, mas são consequência de ativos intangíveis que foram desenvolvidos e trabalhados os verdadeiros agentes que trazem valor para o processo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível tirar algumas conclusões a partir da pesquisa realizada com as partes envolvidas em um processo de coaching, neste estudo especificamente o coach e o coachee. A fim de identificar as percepções de ambos os grupos, pôde-se compreender como veem o coaching e o valor agregado intrínseco no serviço, as semelhanças em suas visões e também suas diferenças.

No que se refere a definição do serviço, percebe-se que os coaches lidam com coaching mais como uma ferramenta de desenvolvimento, ao passo que os coachees ressaltam mais sua utilização para suporte e apoio. Como em geral o coachee procura o coaching a partir de uma necessidade, tende a evidenciar o serviço como uma “terapia”, e não como algo que buscaria se não estivesse com algum dilema. É possível observar que a procura e a visão dos coachees sobre o coaching acontece quando existe a necessidade, por exemplo, de conseguir um aumento salarial ou uma promoção, e não simplesmente pelo desejo de se desenvolver. Não é uma regra, mas uma tendência.

Curiosamente, quando ambos os grupos são questionados sobre o que origina uma demanda, estas percepções se invertem. Os coachees alegam terem procurado o coaching para enxergar a vida e seu futuro de forma diferente, enquanto que os coaches relatam justamente o que os coachees descrevem como sendo sua percepção do serviço, ou seja, aumento de salário ou mudar de emprego. Os coaches trouxeram demandas mais tangíveis do que os coachees.

Fica claro que a escolha pelo profissional, quando feita pelo coachee e não pela empresa, implica em uma indicação prévia ou uma experiência considerável do coach, mas o que de fato pesa sobre a escolha, é a empatia e a confiança gerada pelo coach. Embora a experiência e o currículo do coach seja algo importante e, não por acaso, aparece nas pesquisas como um dos critérios de escolha, é a capacidade do coach de transmitir segurança e conforto para o coachee que o faz escolher por determinado coach. Afinal, é um processo delicado e que envolve assuntos extremamente sensíveis e sigilosos para o indivíduo que contrata o serviço. Para os coachees é mandatório saber se adaptar aos diferentes processos e desafios que surgem, bem como ser credenciado pela ICF.

Do processo, os coachees não o veem de forma estruturada e regular, havendo pouca percepção sobre as técnicas utilizadas. Para os coaches, devido a sua formação e seu papel, é descrito com mais detalhamento e estrutura mas não apresenta uma unidade, sendo diferente de coach para coach. Nota-se que após a certificação cada coach cria sua

própria metodologia incluindo e excluindo o que lhes é conveniente, e acreditam ser o segredo para prestação de um bom serviço, mais personalizado.

Através de um processo autodirigido, ou seja, o coachee como sendo o protagonista da concepção das respostas para as mudanças positivas em seu processo, o coaching dirige o coachee de maneira que ele pense e aja de forma autônoma, repetida, e receba os *feedbacks* positivos pelas conquistas, “enraizando” assim novos hábitos.

Este estudo, que teve como objetivo investigar o alinhamento sobre o entendimento de valor agregado em coaching e de suas interpretações do ponto de vista das partes envolvidas, ou seja, fornecedor (coach) e cliente (coachee ou contratante), pôde elucidar que existe uma visão similar entre as percepções sobre o que é valor em coaching.

Portanto, como cerne da pesquisa em questão, pôde-se perceber que valor agregado para o coaching transita entre ganhos tangíveis e intangíveis ao coachee, que de forma autodirigida, estabelece metas e objetivos, e segue um plano de ação, objetivando o auto desenvolvimento. O profissional acaba obtendo ganhos tangíveis como uma promoção ou um aumento de salário, mas são consequência de ativos intangíveis que foram desenvolvidos e trabalhados, sendo os verdadeiros agentes que trazem valor para o processo.

Em tempo de grande concorrência e muita informação, as pessoas se veem diante de dilemas relacionados a sua carreira, suas finanças, suas competências, entre outras, e buscam o coaching como um ferramental externo a sua vida profissional e social, para que possam obter clareza sobre seus dilemas.

O coaching, sem dúvida, trás ao coachee um suporte para que estruture sua vida pessoal e profissional, observando competência e *gaps*, traçando metas e acompanhando-as

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Coord). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

AMA. (2008). coaching - A global study of successful practices. coaching - Current trends and future possibilities. 2008-2018, 1-79. New york - USA. Retrieved from www.amanet.org

ANDERSON, M.C. What ROI studies of executive coaching tell us. The link age leader. 2004-2008.

AXELROD, S. (2006). The essential core of executive coaching. Steve Axelrod Consulting. New york - USA. Retrieved from www.steveaxelrodconsulting.com

BATISTA, K. S. Um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. 2013. 113. Dissertação – Pedro Leopoldo (MG), 06 de julho de 2013.

BECK, J. W., GREGORY, J. B., & CARR, A. E. (2009). Balancing development with day-to-day task demands : a multiple-goal approach to executive coaching. Industrial and Organizational Psychology, 2, 293-296.

BONO, J. E., PURVANOVA, R. K., TOWLER, A. J., & PETERSON, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. Personnel Psychology, 62(2), 361-404. Wiley-Blackwell. Doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x

BLANCO, V. B. Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento. 2006. 216f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas, e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRESSER, F. (2010). The global business guide for the successful use of coaching in organizations. Frank Bresser Consulting (pp. 1-28). Colonia - Alemanha. Retrieved from www.frank-bresser-consulting.com

BROM, L.G. A crise da modernidade pela lente do trabalho: as percepções locais dos processos globais. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, M. L. Curso de coaching para técnico de futebol, vôlei, tênis e basquete. Página consultada em 4 de setembro de 2014, <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/curso-de-coaching-para-tecnico-de-futebol-volei-tenis-e-basquete.php>.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências: e gestão do conhecimento. 3a ed. Rio de janeiro: FGV, 2011. 172.

CARDOSO, A. P. Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, n 1, jan./abr. 2012.

CURY, A. Ansiedade – Como enfrentar o mal do século. Rio de Janeiro: Saraiva. 2013.

DAGLEY, G. (2005). A guide to using executive coaching. (Gavin Dagley, ed.) Ahri Executive coaching User Guide (pp. 1-12). Australian Human Resources Institute.

DAWDY, G. N. Executive coaching: a comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods. 2004. Tese – Cappella University, 2004.

DEANS, F., OAKLEY, L., JAMES, R., & WRIGLEY, R. (2006).coaching and mentoring for leadership development in civil society. International NGO Training and Research Center.

DOTLICH, D.; CAIRO. P. Action coaching: how to leverage individual performance for company sucess. San Francisco: Jossey-bass Inc., 1999.

DINGMAN, M. The effects of executive coaching on job-related attitudes.168 f. 2004. Tese (Doutorado em Leadership Studies, Regente University, 2004.

GOLDSMITH, M. LYONS, L; FREAS, A. coaching for leadership: how the world's greatest coaches help leader learn. 2. Ed. San Francisco: Jossey-bass/Pfeiffer, 2005.

HUNT, J.; WEINTRABUB, J. Learning developmental coaching.Journal of Management Education, v. 28, n. 1, p. 39-61, fev. 2004.

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

GRANT, A. M. Keep in up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future. Coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia, 2003(b).

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. International Journal of Evidence Based coaching And mentoring, Sydney, v. 2, n. 1, p. 8 - 21, 2004.

GRANT, A. M.; ZACKON, R. Executive, workplace and life coaching: findings from a large-scale survey of international coach federation members. International Journal of Evidence-Based coaching and mentoring, Sydney, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004.

GREIF, S., SCHMIDT, F., & THAMM, A. (2010).The rating of eight coaching success factors - observation manual.Paper in preparation. Osnabrueck - Germany.

FELDMAN, D. C., & LANKAU, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. Journal of Management, 31(6), 829-848. Doi:10.1177/0149206305279599

FERREIRA, D. “história do coaching”. Página consultada em 2 de setembro de 2014, <<http://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/historia-do-coaching/>>.

FREAS, A. The wild west of executive coaching. Harvard Business Review. Cambridge: Havard Business School Publishing Corporation, november 2004.

GRANT, A. Towards a psychology of coaching. Sidney: coaching psychology. Unit University Of Sidney, 1997.

GRIFFITHS, K., & CAMPBELL, M. (2009). Discovering, applying and integrating: the process of learning in coaching. International journal of evidence based coaching and mentoring, 7(2), 16-29.

HIRATA, H. Os Mundos do Trabalho: Convergência e Diversidade num Contexto de Mudança dos Paradigmas Produtivos In: CASALI, A. et alli (orgs.). Empregabilidade e Educação - Novos Caminhos no Mundo do Trabalho. São Paulo: Educ, 1997.

IKA, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. Project Management Journal, 40(4), 6-19. Doi:10.1002/pmj.20137

JOHNSON, L. K. (2007). Getting more from executive coaching. Harvard management update, 12(1), 3-7.

JOO, B. K. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. Human Resource Development Review, v. 4, n. 4, p. 462-488, dez. 2005.

JUNIOR, M. D. M. A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro. 2012. 82. Dissertação – Mestrado em Administração. Fundação Getúlio Vargas (RJ), 26 de junho de 2012.

SILVA, K. F. F. A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações. Dissertação – Mestrado em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas (RJ), 26 de junho de 2008.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. Consulting Psychology Journal: practice and research , v. 53, n. 4, p. 205-228, 2001.

KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. Consulting Psychology Journal: practice and research, v. 48, n. 2, p. 34-144, 1996.

KOMBARAKARAN, F. A. When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. Consulting Psychology Journal, v. 56, n., p. 246-269, 2004.

KRAM, K. E. Phases of the mentor relationship. Academy Of Management Journal (pre-1986);, 26, 608 - 625. 1983.

KRAM, K. E., ISABELLA, L. A. (1985). mentoring alternatives : the role of peer relationships in career development. The Academy of Management Journal, 28(1), 110-132. 1985.

KRAMES. J. A. A cabeça de Peter Drucker. Ed. Sextante. 2003.

KRAMER, J. Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington: a. P. A, 2000.

LIM, C. S., & MOHAMED, M. Z. (1999). Criteria of project success : an exploratory re-examination. International Journal Of Project Management, 17(4), 243-248.

MAGRETTA, J.; STONE, N. O que é Gerenciar e Administrar. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MAYNARD, S. Personal and professional coaching. A literature review. 2006. 15 f. Dissertação (Master of Science Psychology), Walden University, 2006.

MARTINS, A. P.; TOYAMA, L. Quando o líder é o motivo para a demissão. Página consultada em 2 de setembro de 2014, <<http://ser-hcm.com.br/blog/?p=357>>.

MATTA, V. Líderes de sucesso: Bernardo Rezende – Bernardinho. Página consultada em 3 de setembro de 2014, <http://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/lideres-sucesso-bernardinho/>.

MATTA, V. Coaching: excelência em performance humana. São Paulo: sociedade brasileira de coaching, 2008.

MOSCOVICI, S. La psychanalyse, son image et son public. Paris: PUF, 1961.

MILARÉ, S. A. Investimento com retorno garantido. Revista T&D: inteligência corporativa, v. 132, n. 12, p. 20-22, 2004.

MILARÉ, S. A. Afinal, o que é coaching? Revista Inove: conceitos, tendências e negócios corporativos , v. 6, n. 2, p. 5, 2005.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicol. Teor. Prat. Vol.9, n.1, pp. 86-99. 2007.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. Psicologia em estudo, 14(4), 717-727. 2009

MILARÉ, S. A. Intervenção breve em organizações: mudanças em coaching de executivos. PUC, Campinas. 2008.

NATALE, S. M., & DIAMANTE, T. (2005). The five stages of executive coaching : better process makes better practice. Journal of Business Ethics, 59, 361-374. Doi:10.1007/s10551-005-0382-2

NERI, A. Mudanças nos cenários sócio político econômico e tecnológico e impacto nos indivíduos das organizações. Apostila do curso de desenvolvimento do potencial, faculdade de psicologia, PUC Campinas, 2000. (manuscrito).

Página consultada em 14 de outubro de 2014:

<[http://www.icfbrasil.org/uploads/competencias-principais-da-icf-\(2\).pdf](http://www.icfbrasil.org/uploads/competencias-principais-da-icf-(2).pdf)>.

Página consultada em 17 de setembro de 2014:

<<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-industria-do-coaching>>.

Página consultada em 27 de outubro de 2014: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber

PINHEIRO, A. Qual o perfil do coach profissional? Página consultada em 7 de setembro de 2014, < http://cursocoachingpnl.com.br/ler_artigos.php?id_ler=292>.

REIS, G. G. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCK, D. Não diga aos outros o que fazer – Ensine-os a pensar. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

SOUZA, V. L. Gestão de Recursos Humanos. 2a ed. Brasília. SENAI. Dn. Série SENAI formação de formadores, 2009.

SENGE, P. A quinta disciplina. 2a ed. São Paulo. Best seller, 1998.

SOUZA, D. C.; RIGO, A. S. Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead. Acesso em 24/10/2014.

The executive coaching forum (institution/ organization). (2008). O manual do coaching executivo: princípios e diretrizes para uma parceria de coaching bem sucedida. (e. C. F. (institution/ organization), ed.) The Executive coaching Forum (institution/organization) (quarta., pp. 1-96). The IBC - Instituto Brasileiro de coaching. Retrieved www.executivecoachingforum.com

TOBIAS, L. L. coaching executives. Consulting Psychology Journal: practice and research, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

WHITWORTH, L.; KIMSEY-HOUSE, H.; SANDAHL, P. Integrated experiential coaching: becoming an executive coach. 1998.

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

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

YOSHIDA, E. M P. Psicoterapia breve e prevenção: eficácia adaptativa e dimensões da mudança. Temas em Psicologia da SBP. V. 7, n. 2, p. 119-129, 1999.

ZANINI, M. T. Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

ANEXO I

FORMULÁRIO PARA PROFISSIONAIS QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE COACHING

Esta pesquisa se insere no âmbito do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial (Turma de 2013) da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e tem por objetivo compreender as percepções sobre o Coaching por parte de profissionais de diferentes campos de atuação. Os dados recolhidos serão mantidos em sigilo. Todas as perguntas são obrigatórias.

Sexo:

Idade:

Cargo atual:

Formação Acadêmica:

1. Você já passou por uma experiência de Coaching. Qual foi a necessidade de procurar por esse serviço?(No caso de mais de uma experiência, por favor, conte um pouco sobre a demanda de cada caso).
2. Que fatores pesaram na escolha pelo profissional/empresa de Coaching?
3. Como foi o processo de trabalho de Coaching? (Exemplo: atividades realizadas, metodologias, procedimentos, etc.)
4. O Coaching atendeu às expectativas? Comente um pouco sobre os ganhos obtidos (tangíveis e intangíveis) e, se for o caso, sobre questões não atendidas.
5. Quais são os profissionais e empresas de Coaching que você conhece ou já ouviu falar?
6. Qual a sua opinião sobre o Coaching de modo geral?

ANEXO II

FORMULÁRIO PARA COACHES

Esta pesquisa se insere no âmbito do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial (Turma de 2013) da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e tem por objetivo compreender as percepções sobre o Coaching por parte de profissionais de diferentes campos de atuação. Os dados recolhidos serão mantidos em sigilo. Todas as perguntas são obrigatórias.

Sexo:

Idade:

Formação Acadêmica:

Formação em Coaching (incluindo cursos extra curriculares):

1. O Coaching vem ganhando visibilidade e parece haver diferentes formas de trabalhar com ele. Mas, afinal, o que é Coaching?
2. O que costuma originar uma demanda pelo Coaching?
3. Temos visto maior frequência da procura pelo Coaching por pessoas físicas. Como costumam ser as demandas pelo Coaching por interesses corporativos?
4. Que fatores pesam na escolha pelo profissional/empresa de Coaching?
5. Como é seu processo de Coaching? Exemplo: processos de trabalho, atividades realizadas, metodologias, procedimentos, etc.
6. Há maneiras de avaliar a eficiência do Coaching? Fale um pouco sobre os indicadores ou parâmetros utilizados.

7. Quais são os melhores profissionais e empresas de Coaching no Brasil?
8. O que é um bom Coach para você? (Formação, qualidades, diferenciais, etc.)
9. Quais os perfis profissionais e/ou segmentos de mercado que mais procuram o Coaching?
10. Por que resolveu ser Coach?
11. O que os clientes destacam/valorizam nos *feedbacks* positivos do Coaching?

ANEXO III

ACORDO DE COACHING

Pelo presente instrumento particular, entre as partes:

(1) _____, neste representado(a) por “Parte 1”, e

(2) _____, neste representado(a) por “Parte 2”.

Sendo “Parte 1” e “Parte 2” juntas aqui representada como “Partes”).

Parte 1	Parte 2
Nome:	Nome:
CPF:	CPF:
Celular:	Celular:
Data:	Data:
Assinatura:	Assinatura:

Preâmbulo - As partes acima celebram neste, um Acordo de Coaching, onde a “Parte 1” (Coach) se compromete a oferecer a “Parte 2” (Coachee) os serviços de Coaching para facilitar o alcance de objetivos específicos dentro dos termos e condições a seguir.

Acordo - As partes concordam em obedecer aos Termos e Condições de Coaching em anexo, e aos detalhes relacionados.

TERMOS E CONDIÇÕES DO COACHING

Sessões – Uma sessão pode ocorrer presencialmente ou por qualquer outro meio de comunicação (Exemplos: Skype, FaceTime, Hangout, Telefone), em locais e horários previamente acordados. A duração, quantidade e recorrência das sessões serão

Alteração de Horário da Sessão – O horário das Sessões de Coaching podem ser alterados pela “Parte 2” se informado com mais de 12 horas de antecedência. Uma Sessão de Coaching será considerada realizada se a “Parte 1” for avisada com menos de 12 horas de antecedência sobre o cancelamento.

Engajamento do Coach – A “Parte 1” fará todo o possível para estar disponível durante todo o Período. Poderá, no entanto, a seu critério, providenciar um Coach substituto igualmente qualificado para substituí-lo por alguma das Sessões se não estiver disponível durante todo o Período ou parte dele. Esse Coach o substituirá em todos os propósitos

Treinamento do Coach – A “Parte 1” assegura que realizou o treinamento para Coaches com a Results Coaching Systems, e que é capacitada a realizar atividades de Coaching.

Preparação para as Sessões – A “Parte 2” concorda em realizar todas as ações que compõem as Sessões de Coaching, e também em cumprir as ações e atividades para preparar-se para Sessões futuras, conforme for determinado pelas “Partes”. Concorde ainda em anunciar o mais breve possível caso perceba que as ações não serão ou não podem ser realizadas. Caso se recuse a executar tais ações, o acordo poderá ser cancelado pela “Parte 2” (e as provisões abaixo relativas ao cancelamento entrarão em

Métodos de Coaching – A “Parte 2” reconhece que as Sessões de Coaching podem ser desafiadoras do ponto de vista pessoal, emocional e físico, e que pode haver ocasiões nas quais sinta pressões emocionais – incluindo frustração, irritação ou stress. A “Parte 2” deverá fazer o possível para marcar as Sessões em horários nos quais esteja no seu melhor momento e condição física, mental e emocional, e deve (se necessário) cancelar uma Sessão caso não se sinta bem para prosseguir.

Sem garantias – A “Parte 1” não oferece garantias a “Parte 2” que qualquer um dos métodos de Coaching ou as Sessões surtirão efeitos positivos para as circunstâncias específicas. A “Parte 2” não responsabilizará a “Parte 1” pelo fracasso (em todo ou em parte) no alcance de seus objetivos.

Rubrica da “Parte 1” : _____ Rubrica da “Parte 2” : _____

Direitos de Propriedade Intelectual – A “Parte 2” não tem a permissão para usar ou reproduzir nenhum dos processos, técnicas, apresentações, metodologias, precedentes e materiais utilizadas nas atividades de Coaching (“Materiais”). É proibido utilizar ou reproduzir os Materiais em qualquer circunstância (exceto para uso pessoal). A “Parte 2” deve assegurar que nenhum de seus funcionários, agentes ou terceiros usem ou reproduzam os materiais para uso corporativo, em qualquer maneira ou formato.

Material Confidencial – Como parte do Coaching, a “Parte 1” precisará obter informações pessoais ou confidenciais relacionadas a “Parte 2” e, portanto, tomará todas as precauções de forma a garantir que tais informações não sejam divulgadas a terceiros sem o prévio consentimento da “Parte 2”.

O Coach é um prestador de serviços independente - A “Parte 2” reconhece que a “Parte 2” foi contratada como um prestador de serviços independente e sem autoridade para representar terceiros. A “Parte 1” não tem a permissão de responsabilizar ninguém por qualquer ato ou ação realizada ou a ser realizada pela “Parte 1” durante o Coaching

Rescisão do Acordo – A “Parte 1” poderá rescindir o Acordo de Coaching antes do término do Período mediante notificação por escrito se:

- i) A “Parte 2” não executar ou observar qualquer um dos termos deste Acordo e não procurar remediar a falha em até 5 dias úteis transcorridos após notificação para a devida
- ii) Qualquer cheque emitido pela “Parte 2” para fins deste Acordo não tiver fundos e não honrar seu compromisso dentro de 5 dias úteis após notificação.

A “Parte 2” pode rescindir este Acordo se as questões previstas nos parágrafos (i) se aplicarem a mim. As “Partes” podem rescindir o Acordo mediante acordo.

Pagamento pelo coaching – O pagamento pelo Coaching deve ser realizado mediante um método que atenda as “Partes”.

Procedimentos para rescisão – Se o acordo for rescindido antes do término do Período, a “Parte 2” deverá pagar imediatamente o saldo (se houver) dos honorários para o período não realizado de Coaching, juntamente com qualquer outra importância devida, prevista neste acordo. Após a rescisão, a “Parte 1” não tem mais responsabilidades junto a “Parte 2” em relação ao Coaching e às Sessões.

Juros sobre pagamentos em atraso – Caso a “Parte 2” não salde os valores em aberto após a rescisão, deverá pagar ainda juros de 10% anuais sobre todos os valores em aberto, calculados a partir da data em que os valores foram devidos a mim. Tais valores, juntamente com os juros devidos, constituem uma dívida sua para comigo.

Rubrica da “Parte 1” : _____ Rubrica da “Parte 2: _____

ANEXO IV

Falaremos agora um pouco sobre as empresas citadas, bem como sua origem, tempo de mercado, localização, serviços que oferece, diferenciais e pontos importantes.

- Integrated coaching Institute (ICI): No Brasil desde 2003 oferece formação em coaching, Liderança e outros adicionais, em sua filial brasileira localizada no Estado de São Paulo. A empresa tem atuação no Brasil e nos EUA, e foi fundada por Randhy Di Stefano e Fátima Abade. Seu principal diferencial no mercado é o fato de ser uma das poucas certificadas pela International coaching Federation (ICF). Este selo é concedido a apenas um pequeno número de escolas no mundo todo, e é a única federação internacionalmente reconhecida pelo mercado corporativo. O curso de formação tem um total de 72 horas de ensino, distribuídas em 2 módulos, com 4 dias de curso para cada módulo, presenciais e no Estado de São Paulo. O valor da formação é aproximadamente R\$9.000,00.
- Sociedade Brasileira de coaching (SBC): Empresa brasileira fundada em 1999 por Villela da Matta e Flora Victoria com objetivo de fazer o maior centro de excelência e referência em coaching no país. Um diferencial da companhia é a marca forte no mercado, apesar de não ser credenciado pela ICF. Os cursos são oferecidos tanto no Rio de Janeiro como em São Paulo, e dentre o portfólio de cursos encontra-se o Personal & Professional coaching (PPC), Executive coaching, Xtreme Positive coaching, Career coaching, Master coaching, MBA coaching, Quick Graduate, e outras especializações como curso para líderes e para RH. A formação em coaching (o PPC) tem 100 horas, sendo 70 de treinamento presencial, 30 à distância e 60 na elaboração de comprovação científica (opcional), e custa aproximadamente R\$7.000,00.
- Neuroleadership Group Brasil (NLG) / Felipelli: A Felipelli, empresa brasileira fundada em 1988, oferece em parceria com a Results coaching Systems (fundada

pelo australiano David Rock em 1998), o curso Neuroleadership que utiliza uma metodologia baseada na neurociência pautada no funcionamento do cérebro e na relação entre cognição e emoção para seu funcionamento ideal. A Felipelli oferece outros cursos ainda em sua grade, tanto para pessoas como para empresas. O curso possui 60 horas de treinamento divididas em aulas presenciais e à distância, e seus diferenciais são a metodologia única e exclusiva, além de ser uma instituição credenciada pela ICF.

- Instituto Bauruense de Psicodrama (IBAPE): Instituição brasileira filiada a Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP), fundada em 1992 e oferece além do curso de Formação e Certificação Internacional em coaching e mentoring, Arteterapia, Psicologia da Saúde, Especialização em Psicodrama e Terapia de Casais e Famílias. A formação de coaching é oferecida em São Paulo em 3 dias presenciais. O curso é oferecido esporadicamente sob demanda e o valor não pôde ser informado pela organização, visto que o curso é dado por profissionais tercerizados. Não foi encontrado nenhum diferencial neste caso.
- Eco Social: Fundada em 2002 por sócios da Adigo Consultores, a empresa oferece curso somente de coaching mas tem outros serviços como consultoria, desenvolvimento social e educação. O curso é dado em 18 meses, distribuído em módulos, com carga horária de 174 horas e custa aproximadamente R\$30.000,00. Não possui nenhum diferencial.
- Lee Hecht Harrison / DBM (LHH / DBM): empresa de soluções de talentos focada em oferecer soluções de Transição de Carreira, Desenvolvimento de Liderança, Engajamento e Gestão de Mudanças para organizações. A companhia não oferece cursos de formação ou quaisquer outros cursos, se restringindo – para nosso interesse e objeto de discussão aqui – somente a dar coaching tanto para pessoas quanto para empresas. Empresa com uma marca bem conhecida e respeitada no mercado. Pode-se considerar o *brand* da empresa como um diferencial no mercado, além de profissionais bem qualificados.
- Adigo: com mais de 25 anos de mercado, oferecem serviços para desenvolvimento pessoal e profissional, nos segmentos empresarial e familiar, e

oferecem o coaching como um destes serviços. Não oferece curso de coaching e nem nenhum outro. Não foi identificado nenhum diferencial.

- Right Management: líder global em soluções estratégicas, foi fundada em 1980, na Filadélfia, Pensilvânia, EUA. No Brasil desde 1988, possui escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro e é responsável pela coordenação das operações da América Latina. Especializada em Assesment, Desenvolvimento de líderes, Eficiência Organizacional, Engajamento e Transição de Carreira. Tem como diferencial uma marca forte e bons profissionais. Não oferece curso de coaching e nem nenhum outro, somente presta serviços.

Sobre os profissionais citados não foi feita nenhum levantamento pelo fato da falta de informações consistentes sobre todos eles, de fácil acesso. Entende-se que seria necessária a aplicação de um questionário sobre os mesmos para consolidar informações relevantes e compará-los.