



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

Malta Campos, Teodoro; Storopoli, José Eduardo  
Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas  
em um periódico internacional especializado  
Revista Administração em Diálogo, vol. 17, núm. 2, 2015, pp. 23-40  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654461003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Aplicação de *coaching* em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado**

***Coaching application in companies: a study on goal and evolution of research in an international specialized journal***

Teodoro Malta Campos<sup>1</sup>  
José Eduardo Storopoli<sup>2</sup>

## **Resumo**

Este artigo analisa a produção científica sobre o tema da intervenção de *coaching* em empresas publicada entre os anos de 2003 a 2012 no periódico *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Para tanto, adotou-se a abordagem metodológica de meta-análise. As pesquisas foram analisadas com base em 5 critérios, os quais foram extraídos da literatura sobre o método norteou a presente pesquisa. Ao todo foram analisados 86 artigos. Os resultados relatados indicam um impacto positivo da intervenção em quatro tópicos: (i) desenvolvimento pessoal; (ii) desenvolvimento de liderança; (iii) aumento de desempenho; (iv) e transposição de resistências pessoais em processos de mudança organizacional. O *coaching* influencia na melhora da flexibilidade profissional. Foi constatado que o *coaching*, enquanto prática de orientação profissional, é mais utilizado que o *mentoring*.

**Palavras-chave:** *Coaching, Coaching Executivo, Desenvolvimento Humano.*

## **Abstract**

*This article analyzes the scientific literature on the topic of coaching intervention in companies published between the years 2003 to 2012 in the journal International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Therefore, it adopted the methodological approach of meta-analysis. The surveys were analyzed based on five criteria, which were extracted from the literature on the method guided this research. Altogether 86 articles were analyzed. The reported results indicate a positive impact of the intervention on four topics: (i) personal development; (ii) leadership development; (iii) increase performance; (iv) and transposition of personal resistance in organizational change processes. Coaching influences the improvement of professional flexibility. It has been found that coaching, as a practical career guidance, is more used to the mentoring.*

**Keyword:** *Coaching, Executive Coaching, Human Development.*

<sup>1</sup> teodoro@gruposerintegral.com.br, Brasil. Professor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas – FACESM. Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Av. Presidente Tancredo de Almeida Neves - até 444 - lado par, Avenida, CEP: 37504-066 - Itajubá, MG – Brasil.

<sup>2</sup> storopoli@me.com, Brasil. Professor da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Rua Vergueiro 235/249, Liberdade, CEP: 01504-001 - São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 12.08.2013

Aprovado em 15.07.2014

## Introdução

O *coaching* é uma prática de orientação profissional utilizada em empresas em razão de estimular o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento de liderança, contribuindo para que ocorram processos de mudança pessoal que resultem no aumento do desempenho profissional. Esse aumento é fruto do desenvolvimento de competências que auxiliam a elevar o nível de auto eficácia pessoal (GRANT; CURTAYNE; BURTON, 2012; DE HAAN; DUCKWORTH, 2013).

Embora esses resultados pareçam significativos, autores como Passmore e Fillery-Travis (2011) explicam que são necessárias pesquisas sobre a aplicação da intervenção de *coaching* em empresas. Para como Passmore e Fillery-Travis (2011), é importante que haja produção de conhecimento, pois existem elementos caracterizadores que merecem detalhamento, tais como: delineamento do processo, critérios para sua adoção e formas de aplicação.

Corrobora para isso o fato de que os resultados obtidos nas intervenções impulsionaram a criação de uma indústria do *coaching*, que começou a crescer na década de 1990. Isso fez com que o *coaching* seja considerado um campo profissional emergente e aberto. Há uma profusão de abordagens de aplicação, algumas com resultados insatisfatórios (MILARE; YOSHIDA, 2009; PASSMORE; FILLERY-TRAVIS, 2011).

Para contribuir no desenvolvimento de conhecimentos científicos sobre a aplicação de intervenção de *coaching* em empresas, e assim gerar subsídios de conhecimentos que auxiliam a preencher lacunas e construir marcos demarcatórios, o presente trabalho apresenta um meta estudo dos artigos publicados no periódico *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, que é uma revista especializada na publicação de pesquisas sobre *coaching* e *mentoring*.

Foi analisada a produção de artigos que abordam o tema da intervenção de *coaching* em empresas publicados entre os anos de 2003 a 2012, que é o tema da presente pesquisa. Assim sendo, o objetivo central do estudo é analisar a evolução dos trabalhos sobre a intervenção de *coaching* em empresas. E os objetivos secundários são: analisar a evolução das pesquisas no tocante a abordagens metodológicas e de pesquisa; conhecer a evolução dos trabalhos quanto às características de aplicação da intervenção

de *coaching*; e mapear os resultados obtidos dentro de um grupo de quatro tópicos identificados nos trabalhos bibliográficos.

Justifica-se a escolha do periódico *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* enquanto objetivo de estudo. O periódico é mantido pelo Centro Internacional de Desenvolvimento de *Coaching* e Liderança, o qual é hospedado na instituição inglesa *Oxford Brookes University Business School*. Em seu conselho editorial, há pesquisadores de oito nacionalidades diferentes, incluindo pesquisadores que geraram contribuições consideradas importantes para o desenvolvimento de pesquisas sobre *coaching*, como Michael Cavanagh e David Clutterbuck (CAMPOS; PINTO, 2012). Isso sugere uma orientação sobre o teor das pesquisas publicadas, que devem apresentar subsídios relevantes para gerar parâmetros para a evolução dos entendimentos sobre *coaching*.

Assim sendo, o objetivo central do estudo é analisar a evolução dos trabalhos sobre a intervenção de *coaching* e empresas. E os objetivos secundários são: analisar a evolução das pesquisas no tocante a abordagens metodológicas e de pesquisa; conhecer a evolução dos trabalhos quanto às características de aplicação da intervenção de *coaching*; e mapear os resultados obtidos dentro de um grupo de quatro tópicos identificados nos trabalhos bibliográficos.

Esse trabalho é composto por essa seção introdutória, seguida da revisão de literatura, métodos, dados e análise dos dados e considerações finais.

## Revisão da Literatura

Na presente seção, são apresentados trabalhos considerados pertinentes para dar subsídio teórico ao presente meta estudo.

### Evolução Histórica e Noções sobre a Aplicação de *Coaching* em Empresas

Segundo Passmore e Fillery-Travis (2011), o trabalho de Gorby (1937) é a primeira pesquisa sobre a aplicação do *coaching* em empresas, na qual é relatada a atuação de executivos junto a funcionários recém-contratados, com a finalidade de instruí-los sobre desenvolvimento de meios de execução de tarefas organizacionais, com

especial interesse na redução dos recursos utilizados, viabilizando, assim, um bom desempenho financeiro da operação.

Outros trabalhos considerados como precursores das pesquisas sobre *coaching* são: (a) Bigelow (1938), que pesquisou o *coaching* realizado por gerentes com o objetivo de aprimorar habilidades comerciais em equipes de venda; (b) Hayden (1955), que apresentou um estudo sobre *coaching* como um meio de melhoria no desempenho organizacional de funcionários; e (c) Mahler (1964), que descreveu sobre as dificuldades por parte de empresas em fazer que seus gerentes agissem como *coaches* de suas equipes.

Ao analisar o teor dessas pesquisas, é possível notar um aspecto em comum, ou seja, a figura de um gestor que tem o objetivo de desenvolver habilidades de geridos. Com isso, é possível entender que a aplicação do *coaching* em empresas surgiu como uma atividade conduzida por um profissional interno da empresa com o objetivo de treinar ou capacitar um subordinado, sendo, portanto, um recurso para o compartilhamento de conhecimentos. As ideias de Peterson e Hicks (1995) corroboram para o raciocínio, por conceituar o *coaching* como um processo de equipar pessoas com ferramentas, conhecimentos e oportunidades necessários para o desenvolvimento profissional, aumentando, assim, a efetividade do desempenho profissional.

Feldman e Lankau (2005) apresentam os trabalhos de Mintzberg (1973; 1990; 1994) como exemplos das ideias de Peterson e Hicks (1995). O entendimento sobre *coaching* é traduzido como uma técnica empregada por gerentes para corrigir deficiências na execução de tarefas de seus funcionários.

Cabe acrescentar as ideias de Kilburg (1996) sobre o tema. Para o autor, trata-se de uma relação individual de ajuda entre o *coach* condutor do processo e seu cliente (chamando por *coachee*), na qual são utilizadas técnicas e metodologias comportamentais, oriundas dos estudos de psicologia, que auxiliam na concretização de um rol de objetivos, e, ao mesmo tempo, auxiliam na melhora do desempenho profissional e no aumento da satisfação pessoal.

As ideias de Kilburg (1996) agregam uma sofisticação para o desenvolvimento do *coaching* quando comparada com as ideias de Peterson e Hicks (1995), em razão de haver aplicação de ferramentas desenvolvidas no campo da psicologia. Na psicologia, há o entendimento de que o trabalho do *coach* vai além da instrução gerencial objetiva, como

destacado no trabalho de Mintzberg (1994), envolvendo também aspectos subjetivos como o “estilo de gestão”. Feldman e Lankau (2005) trazem um elemento importante para exemplificar esse fato no tocante à expertise profissional dos *coaches*, a qual é dividida em dois grupos: aqueles que têm experiências e conhecimentos sobre negócios e gestão, e aqueles que têm conhecimentos e experiências sobre psicologia e cognição. Em termos de pesquisa, isso impactou em um aumento da produção de trabalhos advindos das áreas do conhecimento ligadas à psicologia e à administração.

### Aspectos Relevantes da Aplicação do *Coaching* em Empresas

Milare e Yoshida (2009) explicam que, segundo dados da *International Coaching Federation* (uma associação mundial sem fins lucrativos, que aglutina *coaches* de diversos países), houve a partir da década de 1990 um aumento de profissionais que atuam como *coaches*. Isso fez com que o *coaching* passasse a ser considerado como campo profissional emergente, sem regulamentação própria e que não possui barreiras de entrada.

Quanto às características de aplicação do processo de *coaching*, a pesquisa de revisão de literatura de Campos e Pinto (2012) identificou três tipos de elementos que distinguem diferentes abordagens de aplicação, apresentados a seguir:

(i) perfil do profissional que conduz o processo. Pode ser um funcionário gestor de equipe, conforme destacado na seção anterior, chamado por *leader-coach*, ou um consultor contratado, que é denominado *coach*. A palavra empregada é *leader* para distinguir a figura do gestor de equipes da figura do consultor. O primeiro é um funcionário da empresa que possui uma série de responsabilidades, inclusive a de atuar como *leader-coach* de sua equipe. Já o segundo é consultor especialista na aplicação de processos de *coaching*;

(ii) número de participantes. Individual ou coletivo. O processo pode ser facilitado para um único *coachee* ou no âmbito de uma equipe de trabalho.

(iii) perfil do profissional participante: Executivo em empresa ou empreendedor.

Campos e Pinto (2012) explicam que as pesquisas são vagas no sentido de explicar os critérios que justificam a adoção de cada uma das características, com exceção do *coaching* para empreendedores, pois o contexto e o foco de interesse são diferentes

do processo de *coaching* voltado para o desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional.

Outro ponto relevante refere-se à distinção da prática de *coaching* do *mentoring*, pois ambos são práticas de acompanhamento profissional. Silva (2010) explica que o *mentoring* teve sua origem na passagem histórica da Guerra de Troia, onde o então rei de Ítaca, Ulisses, delegou para o escravo de nome Mentor a tarefa de cuidar de sua família enquanto estivesse no fronte de batalha. O escravo era mestre e conselheiro de Telêmaco, filho de Ulisses. Assim, a palavra mentor designa conselheiro, mestre, professor e homem sábio, que mostra caminhos de desenvolvimento pessoal, profissional ou organizacional. Já o *coach* é o condutor ou facilitador que irá acompanhar o seu *coachee* no processo de concretização de objetivos.

Ante o exposto, pode-se entender que é necessário o desenvolvimento de conhecimentos sobre a aplicação de processos de *coaching* em empresas, para que sejam estabelecidos marcos demarcatórios do campo, juntamente com os critérios que justifiquem, por exemplo, a utilização de um *leader-coach* ou de um *coach* profissional. Isso eventualmente irá agregar para trazer novas distinções entre a prática do *coaching* e a do *mentoring*.

### Resultados de Processos de *Coaching*

Quanto aos resultados oriundos de processos de *coaching*, no quadro abaixo são apresentados trabalhos que abordam a questão.

**Tabela 1 – Resultados de processos de *coaching***

Resultados	Autor
O programa de <i>coaching</i> auxiliou no processo de transição de mudança de cultura de trabalho, repercutindo positivamente no nível de confiança entre os colaboradores.	Eaton e Brown (2002)
O programa de <i>coaching</i> gerou resultados no sentido de estimular a orientação para resultados dos <i>coaches</i> , impactando também para que eles se tornassem mais proativos na seleção e execução de tarefas.	Bowles et al. (2007)
Mudanças de comportamento e desenvolvimento de competências.	Milaré e Yoshida (2009)
Aumento da confiança pessoal, aprimoramento de habilidades de gestão e impacto positivo para lidar com mudanças organizacionais.	Grant, Curtayne e Burton (2009)
Aprimoramento de competências de liderança como comunicação e orientação de liderados na execução de tarefas.	Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2011)
Aumento da eficácia pessoal no ambiente de trabalho, especialmente na orientação para resultados.	De Hann e Duckworth (2013)

**Fonte:** Baseado na literatura.

Os resultados demonstram que o processo de *coaching* em empresas surtiu resultados positivos nos seguintes pontos: mudança de cultura de trabalho e organizacional, orientação para resultados, aprimoramento de liderança, fortalecimento e desenvolvimento de competências.

Diante desses elementos, pode-se agrupar a natureza desses resultados em quatro tópicos: (i) desenvolvimento pessoal; (ii) desenvolvimento de liderança; (iii) habilidade para lidar com processos de mudança organizacional; e (iv) desempenho profissional. Esses tópicos mostram uma consonância com os entendimentos de Peterson e Hicks (1995) e Kilburg (1996) no tocante à relação do *coaching* com o aumento do desempenho profissional.

## Metodologia

Para a elaboração dos caminhos metodológicos percorridos foram utilizadas, como referências, as pesquisas que desenvolveram meta estudos, como as de Tonelli *et al.* (2003), que estudaram a produção científica brasileira sobre recursos humanos; de Capelle *et al.* (2007), que investigaram a produção científica brasileira sobre gênero na administração; e de Paiva, Oliveira e Melo (2008), que estudaram a produção científica brasileira sobre empresas familiares. Também foi utilizado o artigo de Rauch *et al.* (2009) “*Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*”, que desenvolveram um trabalho sobre orientação empreendedora na literatura internacional.

Foram analisados os artigos publicados no *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* desde o primeiro número publicado no ano de 2003 até a última edição, publicada em 2012. Portanto, a amostra dos artigos analisados comporta a publicação dos dez anos de existência do periódico. Nesse período foram publicados 164 artigos. Essa amostra passou por uma análise preliminar com a finalidade de identificar os trabalhos que abordavam a temática do *coaching* em empresas; foram selecionados 86 artigos.

Os critérios de análises adotados foram baseados nos seguintes elementos:

(a) distribuição dos artigos por ano: este critério foi adotado com base nas pesquisas de Tonelli *et al.* (2003) e de Paiva, Oliveira e Melo (2008), por permitir a visualização completa dos artigos selecionados, servindo como um mapa de busca para pesquisadores do campo do *coaching*;

(b) abordagem metodológica: Tonelli *et al.* (2003) explicam que este critério resulta de estudos sobre classificações metodológicas de trabalhos de pesquisas, tendo sido desenvolvido um critério de classificação de artigos em três grupos: empíricos – trabalhos nos quais não figura um quadro referencial específico para a explicação das situações reais; o objetivo principal reside na observação e análise de dados; teórico-empíricos – abrangem pesquisas que partem de um quadro de referências teóricas e, pela coleta de dados, buscam suportá-lo ou refutá-lo no todo ou em parte; e teóricos – envolvendo trabalhos que se limitam a conceitos, proposições, identificação de variáveis, construção ou reconstrução de modelos, sem aplicar teste empírico;

(c) abordagem de pesquisa: este critério é baseado no trabalho de Paiva, Oliveira e Melo (2008), no qual as abordagens de pesquisa foram divididas em três categorias no tocante à metodologia aplicada: quantitativo, qualitativo e misto.

(d) características de aplicação: este critério teve como inspiração a pesquisa de Rauch *et al.* (2009), que enfatizam a importância de que em meta estudos devem ser feitas análises utilizando variáveis específicas do campo de estudo. Para tanto, foi utilizado como base o trabalho de Campos e Pinto (2012), que identificou os três tipos de características mencionadas acima.

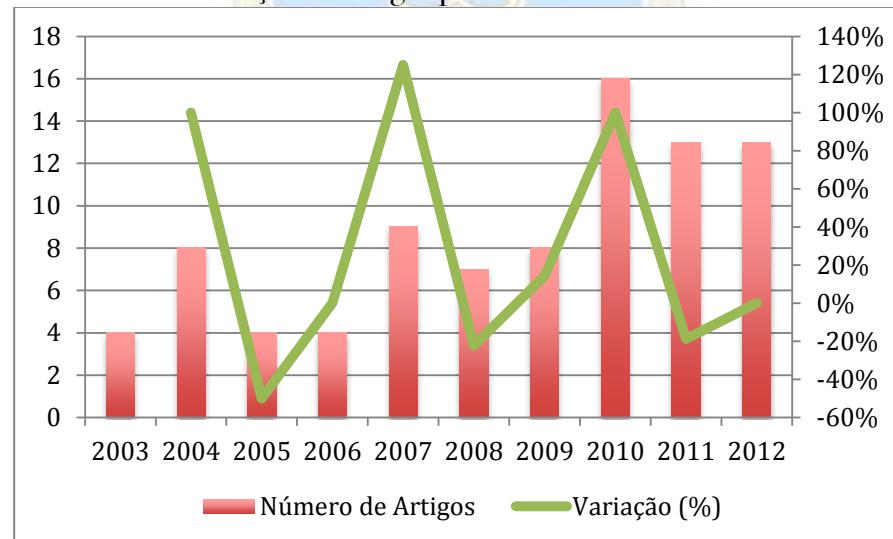
(e) resultados relatados nas pesquisas: este critério baseia-se nos quatro tópicos mencionados na seção anterior, que explicam que os resultados do *coaching* podem impactar no desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de liderança, habilidade para lidar com processos de mudança organizacional e aumento do desempenho profissional. Para cada um dos tópicos, foram identificados temas que possibilitam compreender a amplitude de elementos envolvidos dentro da aplicação da intervenção de *coaching* em empresas.

## Descrição e Análise dos Dados: a Pesquisa sobre a Aplicação de Coaching em Empresas

Inicialmente é importante explicar que, segundo informações contidas no website do *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, o foco de interesse são pesquisas que tratam de *coaching* e *mentoring* em seus diversos campos de aplicação. Além de pesquisas ligadas aos estudos organizacionais, há também trabalhados ligados ao campo da psicologia, educação e saúde. O periódico é aberto para pesquisadores e profissionais da área para apresentar pesquisas de cunho teórico ou resultados de trabalhos de consultoria.

O primeiro aspecto que se considera oportuno destacar é o fato de que, da totalidade dos artigos publicados (164 artigos), 86 (mais da metade) abordam a temática do *coaching* em empresas, evidenciando o interesse no tema, em detrimento de outros temas identificados, como o *coaching* para professores ou o *coaching* voltado para a saúde, sendo aplicado em pacientes de câncer ou obesidade. Também chama a atenção o fato de haver poucos artigos que enfocam a questão do *mentoring* propriamente, isto sinalizando que o *coaching*, enquanto uma prática de orientação profissional, vem sendo mais estudado que o *mentoring*.

**Gráfico 1 - Distribuição dos artigos por ano**

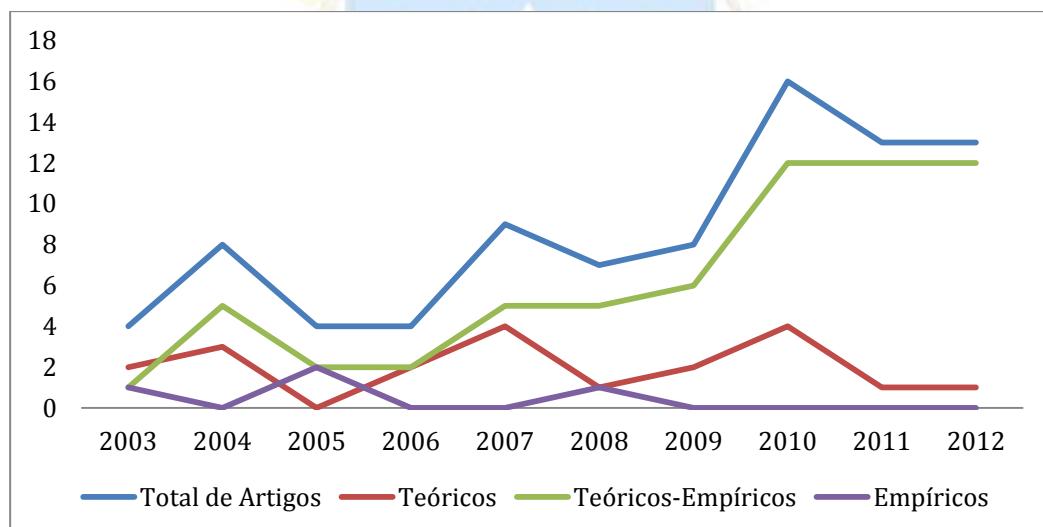


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao analisar o Gráfico 1, é possível perceber um aumento da quantidade de artigos publicados a partir de 2007. Isso se explica em razão do fato de que, daquele ano em diante, além da publicação de dois volumes regulares, foi acrescida a publicação de uma edição especial, acarretando no aumento da quantidade total de artigos publicados.

Considera-se oportuno destacar o trabalho de Lawton-Smith e Cox (2007), que explicam a diferença do *coaching* para o treinamento. Para as autoras, enquanto o treinamento é um processo fechado, tendo a delimitação de tempo e conteúdo, o *coaching* é considerado um processo aberto e emergente, no qual as aprendizagens ocorrem de acordo com as necessidades e vivências do *coachee*, objetivando ampliar seus horizontes e aumentar o nível de autoconhecimento. As autoras defendem a aplicação de ferramentas psicológicas, sendo possível resgatar as ideias de Kilburg (1996) e enfatizando o aspecto psicológico do *coaching*.

**Gráfico 2 - Classificação dos artigos quanto à abordagem metodológica**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

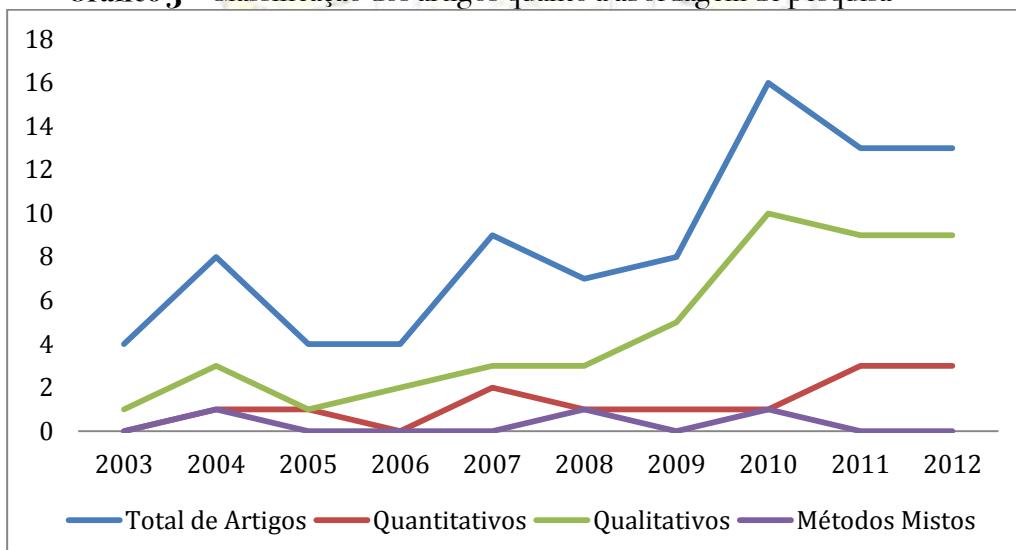
No tocante à abordagem metodológica, o Gráfico 2 apresenta uma maior ocorrência de trabalhos classificados como teórico-empíricos, evidenciando uma tendência dos pesquisadores em buscar o desenvolvimento de pressupostos epistêmicos para o campo. Um exemplo é o trabalho de Pousa e Mathieu (2010), no qual foram testadas as variáveis de recompensas intrínsecas e extrínsecas da teoria motivacional da expectância de Vroom. Foi possível constatar a utilidade dessas variáveis para explicar o

desempenho em termos de vendas de equipes comerciais, as quais foram lideradas por um gestor da própria empresa, que atuou dentro da a modalidade de *leader-coach*.

O crescimento da quantidade de trabalhos teórico-empíricos mostra um nível de amadurecimento do periódico, que passou a contar com pesquisas que buscam fundamentar as teorias do *coaching*; portanto esses números vão ao encontro das descobertas de Passmore e Fillery-Travis (2011) sobre a melhora qualitativa das pesquisas.

Os números do Gráfico 3 mostram uma predominância da abordagem de pesquisa qualitativa, o que revela a preferência em se estudar o *coaching*, levando-se em conta o contexto social, algo que é possível de ser analisado utilizando-se essa abordagem.

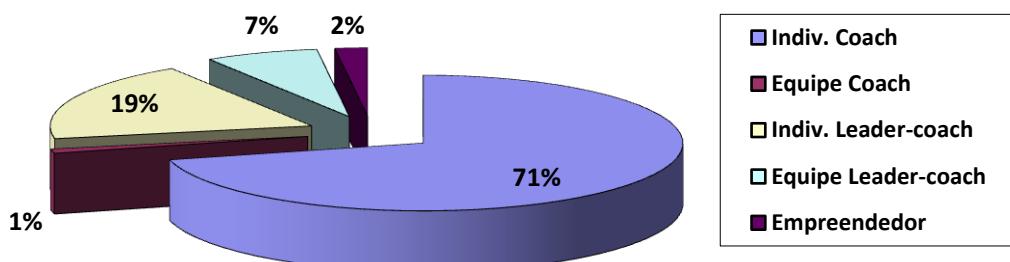
**Gráfico 3 - Classificação dos artigos quanto à abordagem de pesquisa**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

A pesquisa de Cox e Patrick (2012) ilustra o aspecto contextual da abordagem qualitativa. As autoras buscaram compreender o impacto que um trabalho de *coaching* em equipes produziu em times de vendas, especificamente no tocante ao gerenciamento emocional. A justificativa da pesquisa se deu, entre outras razões, pelo fato de que disfunções emocionais podem gerar baixo desempenho e reduzir processos de aprendizagem organizacional. No desenvolvimento do trabalho, foram analisadas as entrevistas realizadas com *coachees*, que relataram efeitos benéficos no sentido de desenvolver o autocontrole emocional.

**Gráfico 4 - Características de aplicação**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto às características de aplicação, os percentuais do Gráfico 4 evidenciam a preferência em ter como facilitador do processo de *coaching* um profissional externo e especializado para implementar o processo. Os números abaixo suportam as ideias de Feldman e Lankau (2005) no tocante à especialização do *coach*, o que reforça também a necessidade do desenvolvimento de pesquisas científicas para explicitar as fronteiras existentes entre a prática do *leader-coach* e a do *coach* profissional. Isso porque nos artigos analisados não foi possível encontrar contribuições que auxiliam no preenchimento dessa lacuna, excetuando-se a justificativa financeira.

O trabalho de Sraban (2012) serve como exemplo, pois nele é apresentado o caso de uma empresa indiana que qualificou seus gestores como *leader-coaches*, gerando o aprimoramento das competências de líder. A opção por fazer o treinamento foi baseada em critérios financeiros, e a contratação de *coaches* profissionais foi considerada onerosa, sendo assim descartada.

A quantidade de participantes é um aspecto que chama atenção no Gráfico 4. A intervenção de *coaching*, facilitada tanto por um *coach* quanto por um *leader-coach*, apontou para um percentual de 90% de aplicação do processo voltado para intervenções individuais. Um dos motivos que explica esse número refere-se aos aspectos de mudanças de crenças e valores individuais. A intervenção individual mostra-se mais oportuna do que em grupo para estimular processos individuais de mudança, pois é

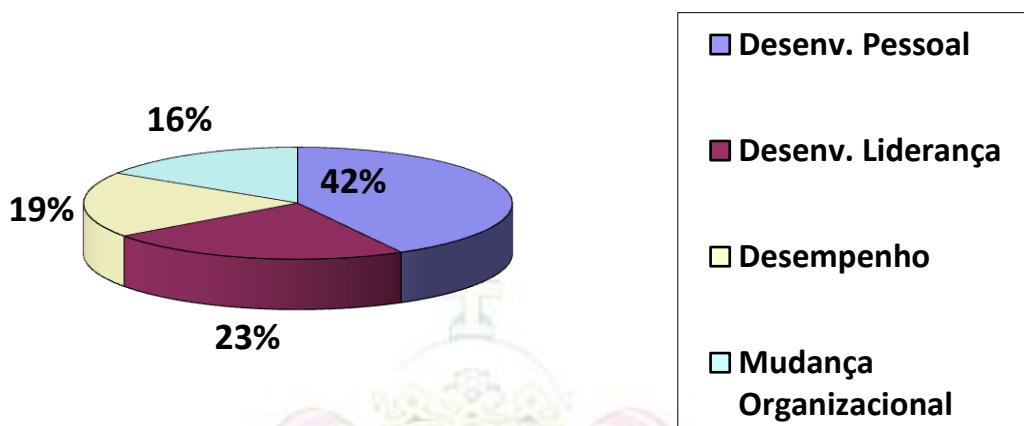
possível desenvolver uma interação com características profundas quando há uma orientação por parte do facilitador para o contexto pessoal do *coachee*.

Pesquisas que abordam *coaching* em equipes apresentam como resultados a melhoria do relacionamento interpessoal entre os integrantes e ganhos em termos do desempenho da equipe. Já as pesquisas que estudaram o *coaching* individual apresentam uma riqueza maior de relatos de mudanças comportamentais, evidenciando o desenvolvimento de novas percepções individuais da autoimagem pessoal do *coachee*. Isso traz como impacto a adoção de novas posturas nos relacionamentos interpessoais.

Aqui cabe citar a pesquisa de Wallis (2010) sobre treinamentos de *leader-coach* para gestores de equipe facilitados por *coaches* profissionais. O autor explica que as técnicas de *coaching* nas quais treinaram os líderes de equipe foram positivas para gerar aprendizagens organizacionais que resultaram no desenvolvimento de habilidades gerenciais e aprimoramento de relacionamentos com colegas de equipe. Já trabalhos como o de Longhurst (2006) e Hindmarmach (2008) apresentam processos de mudança pessoal, ganhos de autoestima e melhora na tomada de decisão, a partir de intervenções de *coaching* individual que objetiva promover mudanças de crenças pessoais e resistências de personalidade, as quais impediam o aprimoramento da eficácia pessoal. As pesquisas ora mencionadas possibilitam apontar uma característica que diferencia o *coaching* para equipes do *coaching* individual: o primeiro tem um impacto no ambiente de trabalho, enquanto o segundo gera resultados na maneira de ser do indivíduo.

Outro ponto importante que pode ser destacado a partir da pesquisa de Wallis (2010) refere-se ao fato de que, nesse artigo, a figura do *coach* aparecer exercendo um duplo papel: o de *coach* e de *leader-coach*. Isso mostra uma das maneiras que empresas têm utilizado para desenvolver a prática *coaching*, qual seja, contratar um *coach* para treinar seus funcionários, para que esses passem também a atuar com *coaches* dentro das equipes de trabalho. Isso faz com que o raio de aplicação da intervenção de *coaching* dentro do ambiente de trabalho seja aumentado.

**Gráfico 5 -** Resultados relatados nas pesquisas



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os percentuais do Gráfico 5 reforçam os percentuais do Gráfico 4, mostrando que o desenvolvimento pessoal é o tópico que mais figurou nos trabalhos, seguido de desenvolvimento de liderança, aumento de desempenho e, por último, há o tópico da mudança organizacional. Neste ponto, pode-se identificar a preferência da aplicação da intervenção de *coaching* com foco em desenvolver, instrumentalizar e equipar o *coachee*, mostrando uma consonância com as ideias de Peterson e Hicks (1995) e Kilburg (1996).

Os processos de mudança pessoal, como os relatados nos trabalhos de Longhurst (2006) e Hindmarch (2008), foram classificados dentro do tópico de desenvolvimento pessoal. No tópico de desenvolvimento de liderança, foram identificados trabalhos em que a intervenção foi aplicada com esse objetivo. Alguns temas mencionados nesse tópico foram compartilhamento de informações, promover processos de aprendizagem, gestão da diversidade e liderar equipes com integrantes em diferentes países. Esses temas são atuais e fazem parte do rol dos desafios do gestor do século XXI. E isso permite resgatar as ideias de Grant, Curtayne e Burton (2009) no tocante ao fato de que a intervenção de *coaching* auxilia a aprimorar habilidades de gestão do *coachee*.

Quanto ao tópico do aumento de desempenho, foram identificados os temas de satisfação do cliente, melhora dos relacionamentos interpessoais no ambiente de

trabalho e aceleração de carreira. Esses três temas mostram que o tópico do desempenho tem dois focos de interesse: o da empresa e o do *coachee*. O interesse da empresa está associado à boa percepção do desempenho do profissional do *coachee* por parte dos clientes atendidos e dos colegas de equipe, enquanto que o interesse do *coachee* é atingir metas organizacionais que viabilizam a ascensão profissional. Isso aponta para um cenário complexo que envolve a intervenção de *coaching*, no qual é necessário identificar e atender os diferentes tipos de interesse envolvidos.

No tópico da mudança organizacional, foram mencionados os temas de inovação, desenvolvimento de novas estratégias e resistência a mudanças no formato de trabalho. A dificuldade em conseguir adotar uma nova postura ou uma nova ação exigida em razão da mudança é o elemento central que permeia as pesquisas. Cita-se como exemplo o trabalho de Evans (2011) sobre executivos resistentes a mudanças ocorridas na cultura de trabalho e que estavam influenciando negativamente no ambiente organizacional. A intervenção de *coaching* objetivou estimular o desenvolvimento de compreensões pessoais que auxiliassem na aceitação das mudanças e, a partir daí, criar crenças de suporte para o desenvolvimento de mentalidades positivas sobre a nova cultura de trabalho.

Portanto, as pesquisas classificadas dentro do tópico da mudança organizacional mostram que identificar os pontos de resistência e criar novos significados para eles é um caminho utilizado que tem um potencial de impacto positivo.

## Considerações Finais

Conforme apresentado ao longo do presente artigo, a intervenção de *coaching* em empresas ocorre há mais de oitenta anos (GORBY, 1937). Ao longo dessas décadas, deixou de ser uma atividade conduzida unicamente por profissionais gestores de equipes, ganhando requintes de especialização para se tornar uma profissão. Contudo, critérios objetivos para sua aplicação, bem como marcos demarcatórios para a profissionalização, ainda precisam ser desenvolvidos.

Nesse sentido, o presente trabalho, após ter feito a análise dos artigos publicados no periódico *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, contribui com seguintes pontos:

(i) há mais trabalhos que abordam a aplicação de *coaching* do que de *mentoring*, mostrando que o *coaching* enquanto prática de orientação profissional é mais estudado, e um dos eventuais motivos que justificam esse fato pode ser os resultados obtidos. Assim sugere-se que futuras pesquisas realizem análises dos resultados obtidos em programas de *coaching* e *mentoring*, no intuito de verificar o impacto e cada um desses programas na eficácia organizacional das pessoas que passaram pelos mesmos;

(ii) a predominância metodológica dos trabalhos é teórico-empírica, tendo como abordagem de pesquisa mais utilizada a abordagem qualitativa. Isso permite afirmar que o *coaching* vem sendo estudado com fundamentação teórica e os resultados da pesquisa não podem ser universalizados, mostrando a importância de se realizar mais pesquisas ou até de replicar pesquisas que já foram realizadas, as quais já partem de um arcabouço de teorias, direcionando os caminhos de análise;

(iii) a predominância de intervenções facilitadas por um *coach* profissional e voltadas para processos individuais evidencia que o campo do *coaching* está caminhando para uma profissionalização, em detrimento de ser entendido como uma competência a mais que o gestor de equipes deve possuir. Nesse sentido, é realmente importante estabelecer os marcos demarcatórios do campo. Para tanto, é oportuno que sejam feitas pesquisas que auxiliem caracterizar como deve ocorrer o processo de formação do *coach*, e

(iv) os resultados apontados nos trabalhos indicam um impacto positivo da intervenção em quatro tópicos desejados e necessários para delegar força competitiva para as empresas em geral. A partir desses tópicos, foi possível reforçar a importância da intervenção individual para estimular processos de mudança e influenciar no desenvolvimento da característica de flexibilidade. Recomenda-se que futuras pesquisas gerem conhecimentos sobre técnicas utilizadas para transpor resistências pessoais.

Quanto às limitações do presente estudo, destaca-se o fato de se ter estudado um único periódico. Pois, conforme se destacou na introdução, o periódico *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* possui relevância na área de *coaching* e, em razão disso, se optou a limitar a presente pesquisa aos estudos nele publicados.

## Referências

BIGELOW, B. *Building an effective training program for field salesmen*. *Personnel*, v. 14, p. 142-150, 1938.

BOWLES, S.; CUNNINGHAM, C. J.; De La ROSA, G. M.; PICANO, J. Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 28, n. 5, p. 388-408, 2007.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. *Coaching nas organizações*: Uma revisão bibliográfica. REUNA, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A.. A produção científica sobre gênero na administração: Uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, p. 2, 2007.

CARDOSO, M; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro-Líder no Contexto Hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 45, n. 3, p. 730-737, 2011.

COX, E.; PATRICK Managing emotions at work: how coaching affects retail support workers performance and motivation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 10, n. 2, p. 35-51, 2012.

DE HAAN, E.; DUCKWORTH, A. Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, v. 8, n.1, p. 6-19, 2012.

EATON, J.; BROWN, D. Coaching for a change with Vodafone. *Career Development International*, v. 7, n. 5, p. 283-286, 2002.

EVANS, G. Second order observations on a coaching programme the changes in organizational culture. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue 5, p. 70-88, 2011.

FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J. Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, v. 31, n. 6, p. 829-848, 2005.

GORBY, C. Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*, v. 95, p. 82-83, 1937.

GRANT, A. M.; CURTAYNE, L.; BURTON, G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace wellbeing: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, v. 4, n. 5, p. 396-407, 2009.

HINDMARCH, L. An exploration of the experience of self-doubt in the coaching context and the strategies adopted by coaches to overcome it. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, n. 2, p. 1-13, 2008.

HAYDEN, S. Getting better results from post-appraisal interviews. *Personnel*, v. 31, p. 541-550, 1955.

KILBURG, R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.

LAWTON-SMITH, C.; COX, E. Coaching: Is it just a new name for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue 1, p. 1-9, 2007.

LONGHURST, L. The ‘Aha’ moment in co-active coaching and its effects on belief and behavioural changes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 4, n. 2, p. 10-23, 2006.

MAHLER, W. Improving coaching skills. *Personnel Administration*, v. 27, n. 1, p. 28-33, 1964.

MILARE, S.; YOSHIDA, E. Intervenção breve em organizações: Mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973.

MINTZBERG, H. The manager’s job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 163-176, 1990.

MINTZBERG, H. 1994. Rounding out the manager’s job. *Sloan Management Review*, v. 36, p. 11-26, 1994.

PAIVA, K.; OLIVEIRA, M.; MELO, M. Produção científica brasileira sobre empresas familiar – Um meta-estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no Período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PASSMORE J.; FILLERY-TRAVIS, A. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what’s to come, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, v. 4, n. 2, p. 70-88, 2011.

PETERSON, D. B.; HICKS, M. D. *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1995.

POUSA, C.; MATHIEU, A. Sales managers’ motivation to coach salespeople: an exploration using expectancy theory, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 8, n. 1, p. 34-5, 2010.

RAUCH, A; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, 761-787, 2009.

SRABAN, M. Does coaching transform coaches? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 10, n. 2, p. 77-88, 2012.

SILVA, C. Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

WALLIS, G. Does a “blended” programme of development and coaching, produce sustainable change? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, p. 105-113, 2010.