UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Unidade Acadêmica Especial de Gestão de Negócios - Regional Catalão
Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional

LUCAS SILVA DOS SANTOS

COACHING E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO: uma análise teórica

Catalão - GO
2019

sistema de bibliotecas ufg

PRPG
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

UFG

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **[X] Dissertação** **[ ] Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Lucas Silva dos Santos

Título do trabalho: *COACHING* E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO: uma análise teórica

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Lucas Silva dos Santos
Assinatura do(a) autor(a)[2]

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)[2]

Data: 20 / 01 / 2020

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Unidade Acadêmica Especial de Gestão de Negócios - Regional Catalão
Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional

LUCAS SILVA DOS SANTOS

COACHING E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO: uma análise teórica

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Dr. André Vasconcelos da Silva

Catalão – GO
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

SANTOS, LUCAS SILVA DOS
COACHING E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO: uma análise teórica [manuscrito] / LUCAS SILVA DOS SANTOS. - 2019.
f.: il.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva .
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2019.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Coaching. 2. Análise de comportamento. 3. Liderança. 4. Intervenção. I. , André Vasconcelos da Silva, orient. II. Título.

CDU 005

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº **13/2019** da sessão de Defesa de Dissertação de **Lucas Silva dos Santos**, que confere o título de Mestre em **Gestão Organizacional**, na área de concentração em **Gestão Organizacional**.

Aos **vinte dias do mês de dezembro de dois mil e dezenove**, a partir das **dezesseis horas e trinta minutos**, na **sala 215** do **Bloco Multifuncional**, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **"COACHING E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO - UMA ANÁLISE TEÓRICA"**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **André Vasconcelos da Silva (CGEN/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Marcos Bueno (CGEN/UFG)**, membro titular interno, Professora Doutora **Renata Limongi França Coelho Silva (Imepac)**, membro titular externo e Professor Doutor **Lacordaire Kemel Pimenta Cury** (IF Goiano), membro convidado suplente externo. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho**.** A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **André Vasconcelos da Silva**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte dias do mês de dezembro de dois mil e dezenove.**

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

COACHING E LIDERANÇA A PARTIR DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO - UMA ANÁLISE TEÓRICA

sei! assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por **André Vasconcelos Da Silva**, **Professor do Magistério Superior**, em 20/12/2019, às 18:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

sei! assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por **RENATA LIMONGI FRANÇA COELHO SILVA**, **Usuário Externo**, em 20/12/2019, às 18:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

sei! assinatura eletrônica

Documento assinado eletronicamente por **Marcos Bueno**, **Professor do Magistério Superior**, em 20/12/2019, às 18:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1046512** e o código CRC **98523841**.

Referência: Processo nº 23070.046020/2019-17 SEI nº 1046512

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pela oportunidade de estar aqui e poder evoluir. Também, aos meus pais, João e Edileuza por sempre me apoiarem, ao professor André por nunca desistir e acreditar no nosso trabalho e a todas as pessoas que colaboraram de alguma forma para esta dissertação. Gratidão a todos.

Agradecimentos

- Agradeço em primeiro lugar a Deus por me dar a honra da vida e de poder evoluir conhecendo tantas pessoas, lugares e conhecimentos maravilhosos.

- Aos meus pais, João Pinto e Edileuza de Fátima, por sempre cuidarem de mim da melhor maneira possível, incentivando a procurar e lutar pelo meu desenvolvimento pessoal, vocês são minha base.

- Agradeço às minhas irmãs Ana Paula e Luzia Santos e minhas sobrinhas Anna Julia e Isabela que com um elo de amor, nos apoiamos a crescer todos juntos.

- Ao mestre Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva, meu orientador em projetos de pesquisa desde a graduação, você sempre me ajudou muito e nunca desistiu dos nossos trabalhos, quero sempre aprender contigo.

- A minha namorada, Raíssa Rodrigues por estar comigo desde o início desta minha decisão e me ajudar como pode, com motivação e paciência.

- A todos os meus amigos, colegas da faculdade e trabalho que lutaram junto comigo para isso acontecer.

- A todos os professores que utilizam de sua profissão para enriquecer o mundo de conhecimento e ensinar tudo que sabem, vocês são incríveis.

- A todos os voluntários dos projetos sociais que participo, pois com vocês realizamos nossa missão de vida na terra que é ajudar e amar o próximo.

- Por fim, a todas as pessoas, materiais e energias que foram dedicadas a este trabalho, a minha eterna gratidão.

“Que ninguém passe por mim sem levar o melhor que tenho a oferecer e que sua jornada seja melhor ainda. Gratidão!”

Lucas Santos

RESUMO

O *coaching* é um processo de transformação e aperfeiçoamento pessoal que possibilita a um indivíduo (ou equipe) o desenvolvimento das mais variadas capacidades para que se possa alcançar rapidamente seus objetivos, sejam pessoais ou profissionais. Apesar da grande expansão do processo de *coaching,* ainda há inúmeras lacunas em estudos científicos e na literatura brasileira. Diante disso, é importante relacionar tal prática com estudos similares e mais robustos na área de desenvolvimento humano, como a Análise do Comportamento, que possui um campo bem mais desenvolvido de pesquisas básicas, aplicadas e eixo teórico-filosófico, além de ter produzido uma série de tecnologias de mudança comportamental. Tais áreas relacionam-se com o objetivo principal do MPGO - Mestrado Profissional em Gestão Organizacional – em capacitar o profissional para atuar em equipe, de forma crítica e criativa na solução de problemas das empresas públicas e privadas em diversas áreas. O objetivo geral deste trabalho consiste em uma análise do conceito de coaching e liderança a partir da Análise do Comportamento, pois conseguir-se-á analisar como as intervenções podem ajudar a capacitar líderes em organizações. Com isso, foram realizados dois estudos. O primeiro buscou analisar pesquisas acerca da terminologia *coaching*, e para tal, optou-se pela adoção do método da revisão integrativa, que identificou 10 artigos adequados aos critérios de seleção. Foi apontado que a prática desse processo se tornou de conhecimento e interesse por parte das organizações e que há uma necessidade de maiores estudos científicos da prática. No segundo estudo, foi realizada uma investigação do *coaching* e liderança à luz da análise do comportamento e constatou-se que há particularidades sobre a análise de comportamento usados no *coaching*: sobre como ele se torna importante para os líderes e como implica em ações positivas quando aliado ao desenvolvimento de comportamentos positivos em profissionais e desenvolvimento de comportamentos que favorecem pessoas de modo geral.

Palavras-chave: *Coaching*. Análise de comportamento. Liderança. Intervenção.

ABSTRACT

Coaching is a process of transformation and personal improvement that enables an individual (or team) to develop various skills so that you can quickly reach your goals, whether personal or professional. Despite the great expansion of the coaching process, there are still numerous gaps in scientific studies and Brazilian literature. Given this, it is important to relate this practice with similar and more robust studies in the area of human development, such as Behavior Analysis, which has a much more developed field of basic research, applied and theoretical-philosophical axis, and has produced a series of behavioral change technologies. These areas are related to the main objective of MPGO - Professional Master in Organizational Management - to enable professionals to work in teams, critically and creatively in solving problems of public and private companies in various areas. The general objective of this paper is to analyze the concept of coaching and leadership from the Behavior Analysis, as it will be possible to analyze how interventions can help to empower leaders in organizations. Thus, two studies were performed. The first sought to analyze research on coaching terminology, and for this, we opted for the adoption of the integrative review method, which identified 10 articles appropriate to the selection criteria. It was pointed out that the practice of this process has become of knowledge and interest on the part of organizations and that there is a need for further scientific studies of the practice. In the second study, an investigation of coaching and leadership was conducted in the light of behavior analysis and it was found that there are particularities about behavior analysis used in coaching: how it becomes important to leaders and how it implies positive action when coupled with the development of positive behaviors in professionals and the development of behaviors that favor people in general.

Keywords: Coaching. Behavior analysis. Leadership. Intervention.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Justificativa 15
1.2 Objetivos 15
***1.2.1 Objetivo geral* 15**
***1.2.2 Objetivos específicos* 15**

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 Evolução histórica do *Coaching* 15
2.2 Conceito de *Coaching* e diferenças de outras metodologias 16
2.3 Cenário atual do *Coaching* e competências 17

ESTUDO 1 - O *COACHING* POR MEIO DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA 21

RESUMO 21
ABSTRACT 21

1 INTRODUÇÃO 21

2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 Análise do comportamento 24
2.2 *Coaching* e liderança 26
2.3 Liderança 26
2.4 *Coaching* e análise de comportamento 28

3 METODOLOGIA 30

4 RESULTADOS 34

5 DISCUSSÃO 37

6 CONCLUSÃO 38

REFERÊNCIAS 39

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS GERAIS 41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Componentes da revisão integrativa da literatura 31
FIGURA 2 - Busca utilizando a palavra-chave e os dois descritores controlados 33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Artigos encontrados relacionados ao coaching 33
TABELA 2 - Artigos inclusos no estudo 34
TABELA 3 – Resultados dos artigos inclusos na pesquisa..... 35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Especializações e nichos do coaching 18
QUADRO 2 - Conteúdo dos artigos inclusos no estudo 36

1 INTRODUÇÃO

Coaching é um processo de desenvolvimento de competências (CELESTINO, 2005). Encaixa-se no modelo de aprendizagem de Kolb (1984) e se respalda nas teorias de reflexão e ação, transcorrendo o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Uma das conjecturas básicas é a de que o autodesenvolvimento baseado no modelo reflexão-ação (TEIXEIRA; WESTBROOK, 2010; KOLB, 1984) favorece o processo de aprendizagem organizacional.

A aplicação do *Coaching* no desenvolvimento ou no aperfeiçoamento de competências gera uma ampliação nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial como "focos irradiadores de excelência, que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo" (KRAUSZ, 2007).

Outra definição abordada vem de Matta e Victoria (2015), que se refere ao *coaching* como uma ferramenta mais eficiente para desenvolver competências em líderes e gerentes, e, isso, consequentemente, eleva o desempenho das organizações. O processo de *coaching* ocorre por meio da utilização de técnicas e procedimentos específicos por um profissional formado (*coach*) que atua como apoiador de seu cliente, denominado de coachee, trabalhando o desenvolvimento de alguma área e competência.

O *Coaching* é considerado um tipo de intervenção comportamental que tem tido um aumento de sua notoriedade na sociedade e está sendo mais utilizada pelas pessoas (BELASCO et al., 2003). No entanto, ao se expandir, segundo Borges (2015), tal prática começa a ser mais estudada e a ter mais discussões a respeito da sua metodologia trabalhada, aplicações, ferramentas, processo, seu impacto e resultados.

A Análise do Comportamento aparece como uma ciência que trabalha o comportamento e suas aplicações, porém com os objetivos de: (a) aumentar o conhecimento científico sobre comportamento, como um objetivo em si próprio; e, (b) promover a aplicação dos princípios comportamentais de base científica para melhorar a qualidade da vida humana, trabalhando para resolver situações problema (MOORE, 2008).

Nota-se que ambas as áreas trabalham com foco no desenvolvimento do comportamento humano. A diferença entre as áreas é que o *Coaching* é uma técnica que dá prioridade ao aperfeiçoamento de comportamentos e melhoria na qualidade de vida, com intuito de aprimorar o desempenho do indivíduo independentemente de estar relacionado com algum problema (O'DONOHUE; FERGUSON, 2006). Logo, nota-se a possibilidade de envolver um treinamento de líderes com conceitos de *coaching* e análise comportamental.

1.1 Justificativa

De acordo com o exposto, existe uma aproximação entre as áreas de desenvolvimento de comportamento, de tal forma que a Análise do Comportamento dedica-se ao estudo do comportamento e ao desenvolvimento de tecnologias para sua modificação e melhoramento, enquanto que o *Coaching* é uma área de atuação e um procedimento de intervenção cuja principal demanda é desenvolver comportamentos de autogerenciamento com foco em desenvolvimento pessoal e melhor desempenho.

Diante disso, uma maneira de aproveitar ambos os conhecimentos de cada intervenção comportamental seria o *Coaching* se valer de metodologias, ferramentas e tecnologias já estudadas e comprovadas da Análise do Comportamento para evolução do desempenho pessoal; e a última buscar estudos nessa recente metodologia para ampliar seus horizontes de melhoria na qualidade de vida das pessoas. Desta forma, têm-se a oportunidade de juntar conhecimentos de ambas ás áreas a fim de desenvolver líderes em organizações.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em uma análise do conceito de *coaching* e liderança a partir da Análise do Comportamento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar pesquisas acerca do *coaching*, e para tal, optou-se pela adoção do método da revisão integrativa.
- Realizar uma análise do *coaching* e liderança à luz da análise do comportamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução histórica do *Coaching*

Segundo a Sociedade Latino Americana de *Coaching* (SLAC), o *coaching* é um processo com foco total na solução e que traz o apoio ao indivíduo no desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal.

Stern (2004) faz uma abordagem da palavra *coach* como oriunda da Hungria por meio do desenvolvimento de uma carruagem coberta que se chama *koczi*, com a finalidade de proteção dos habitantes ao se locomoverem em maus tempos ou tempestades.

Logo foi associada ao esporte como significado de treinador, no qual um especialista treinava e desenvolvia um atleta individualmente ou um grupo de pessoas para atingir suas metas. Além disso, o *coach* também é utilizado como um apoiador de alguém com o intuito que a pessoa atinja suas necessidades respeitando os seus valores e princípios. O Dicionário Oxford (1997), traduz a palavra *coach* como "técnico, treinador, tutor", assim como por "carruagem, ônibus" e "viagem em carro ou em carruagem" devido a história.

Em Whitmore (2006) é trazido a ampliação do conceito de *coaching*, utilizado por Timothy Gallwey, passando de um treinador técnico para um líder auxiliador que ajuda o jogador a remover ou reduzir obstáculos internos que podem interferir em sua performance, isto é, o *coach* seria quem ajuda a liberar o potencial de seu treinado (jogador, cliente), para maximizar sua atuação e resultados.

Martin e Moldoveanu (2003) afirmam que o *coaching* foi incorporado na área profissional, no final do século XX, nos Estados Unidos, vindo da curiosidade de aplicar os conceitos que davam certo no esporte às empresas. Logo surge o *coaching* que envolve o indivíduo e seu trabalho. Vindo dos esportes ao negócio com o conceito de um processo que criaria confiança e ampliação de competências para uma melhor performance no meio corporativo (WHITMORE, 2006).

Grant e Cavanagt (2004) abordam a evolução da terminologia "*coaching*" ao longo do período final da década de trinta, como a utilização do termo *coach* no sentido de um supervisor no âmbito organizacional. A partir da década de sessenta, a utilização da nomenclatura passou-se a ser mais trabalhada com publicações dos primeiros estudos científicos ligados as atividades do *coaching* nas empresas. Por fim, na década de noventa, iniciou-se a relação do trabalho profissional do *coach* dentro das organizações.

2.2 Conceito de *Coaching* e diferenças de outras metodologias

Segundo Araújo (1999), o *coaching* passou a ser considerado mais do que um treinamento básico, de tal maneira que o *coach* torna-se apoiador e desenvolvedor do coachee

em determinada área, com o objetivo de despertar ações e decisões no cliente, que vão ajudar a gerar ações adequadas para o atingimento de resultados desejados e metas estabelecidas.

Outra denominação para o *Coaching*: é um processo de desenvolvimento humano no qual se relacionam diversas ciências com o intuito de apoiar o indivíduo ao alcance de grandes resultados para sua vida (MATTEU, 2013). E Lages e O' Connor (2010) já se referem ao processo de *coaching* a uma arte de ajudar as pessoas a melhorarem sua eficácia de um modo em que se sintam ajudadas.

Atualmente, o *coaching* pode ser considerado como uma assessoria pessoal ou profissional com o intuito de potencialização de resultados, metas e objetivos nas diversas áreas da vida de um indivíduo, equipe ou organização (MATTA; VICTORIA, 2015).

Conforme trabalha-se em Motter Júnior (2012), confunde-se com outros processos similares pelo apoio no comportamento humano, tais como mentoring, a terapia psicológica, consultoria ou outros modelos.

Em Vieira (2013) observa-se a diferença entre as práticas de intervenções, dispondo que o público-alvo é a principal distinção, pois é trabalhada a terapia como um tratamento clínico ("problemas mentais", "problemas psiquiátricos", "comportamentos desadaptativos", etc.), enquanto o *coaching* seria não clínico.

Logo, a demanda do *Coaching* é constituída de pessoas que buscam adicionar um comportamento ou uma competência que desejam desenvolver, enquanto na terapia, por exemplo, a busca é caracterizada mais como o alívio ou mudança de alguma contingência que o cliente esteja passando.

Para este trabalho foi adotado o conceito de *Coaching* de Teixeira e Westbrook (2010) e Kolb (1984), que se respalda nas teorias de reflexão e ação, transcorrendo o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Uma das conjecturas básicas é a de que o autodesenvolvimento baseado no modelo reflexão-ação favorece processo de aprendizagem organizacional.

2.3 Cenário atual do *Coaching* e competências

Em 2005, Chiavenato aborda o tema de gestão por competências com o objetivo da mesma realizar a substituição do tradicional levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

Prahalad e Hamel (1990, apud BARBOSA, 2008, p.21), trazem a importância do relacionamento entre o conjunto de competências individuais com espelhamento na empresa, de tal maneira que descrevem o conjunto das competências individuais como sendo a grande riqueza da organização, traduzida em competência essencial que garante a transformação de recursos em produtos e serviços com o máximo de agregação de valor e forte competitividade empresarial, por isso a necessidade de se trabalhar o tema com os colaboradores.

É destacado por Matta e Victoria (2015) que no campo pessoal, a metodologia *coaching* é utilizada há décadas, com foco no desenvolvimento de competências pessoais para a conquista de resultados e no aumento de satisfação pessoal e profissional. Enquanto no meio corporativo, a mesma é usada desde muito tempo, com o objetivo de aumentar o desempenho de equipes e de organizações como um todo.

Além disso, a prática deste processo também é aplicada como orientação profissional nas empresas para melhorar as competências profissionais dos líderes, no intuito de contribuição para a mudança do comportamento pessoal e aumento no desempenho profissional dos colaboradores (GRANT; CURTAYNE; BURTON, 2009). Mas atenta-se que o *coaching* não trabalha com pessoas disfuncionais ou diagnosticadas com distúrbios mentais.

O *coaching* se inter-relaciona com várias abordagens, em que as dimensões comportam fundamentos científicos e ferramentas que somam valores ao seu processo para o desenvolvimento de suas metodologias (VIEIRA, 2012). Um exemplo dessas abordagens é,a psicologia positiva, que é responsável por motivar "o desenvolvimento de pessoas normais, com o intuito de elevar a produtividade e bem-estar, assim como a utilização de recursos desenvolvimentais para prevenção de problemas" (LAGES; O'CONNOR, 2010).

Segundo Da Mata (2012), as principais especializações e nichos do *Coaching* estão elencados no Quadro 1.

Quadro 1 - Especializações e nichos do *coaching*

Principais especializações e nichos do *Coaching*	
Pessoal	Conhecido também como *personal* ou *life coaching*, trabalha com indivíduos que desejam mudar, evoluir ou melhorar suas vidas. Inclui nichos como: *coaching* para família, relacionamentos, emagrecimento, planejamento de vida e outros.
Executivo	Pode ser chamado de *executivecoaching*, tem como objetivo propiciar aos executivos e profissionais a elevação de sua performance, desenvolvimento de competências, liderança e outros. Alguns dos nichos são: *coaching* para performance, desenvolvimento de competências, times, líder *coach* e outros.
Negócios	O *buniness coaching* é voltado para a melhora dos resultados organizacionais. Seus nichos incluem *coaching* para mudança organizacional, para implantação de cultura de *coaching*, para sucessão, planejamento estratégico e outros.

Fonte: Da Mata (2012)

A estes nichos são agregados os benefícios alcançados pela prática do processo do *coaching*, para a empresa e colaboradores, estes elencados por Whitmore (2006):

- Performance e produtividade melhoradas - O *coaching* expõe o melhor dos indivíduos e das equipes, característica não pertencente à instrução.
- Desenvolvimento de equipe - O modo como o líder gerencia sua equipe é fundamental para o sucesso ou fracasso da organização; o *coaching* é um processo que percorre a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais essenciais para o trabalho em equipe.
- Aprendizado e relacionamentos melhorados - O *coaching* aprimora o diálogo e gera insights ao *coachee*. Foco e ação são fundamentos do *coaching*, portanto o aprendizado é mais rápido. O prazer e a memória também são melhorados.
- Mais tempo para o gerente – O senso de autor responsabilidade da equipe apoia e libera o gerente para executar tarefas mais amplas.
- Ideias mais criativas - O *coaching* e o ambiente de *coaching* encorajam sugestões criativas de todos os membros da equipe sem medo de ridicularização ou dispensa prematura.
- Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos - No processo de *coaching*, revelam-se muitos talentos escondidos na equipe, bem como soluções de problemas práticos.
- Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente - As pessoas envolvidas no processo de *coaching* aderem às solicitações a que são desafiadas com eficiência e rapidez.
- Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças - O *coaching* é uma metodologia para transformação, capaz de desenvolver a flexibilidade e a adaptabilidade no indivíduo.
- Equipe mais motivada - o *coaching* propicia ao indivíduo reconhecer sua automotivação.
- Mudança de cultura - Os fundamentos do *coaching* apoiam o estilo de gerenciamento da cultura de alta performance que a maioria dos líderes buscam. Qualquer processo de *coaching* irá ajudar na modificação da cultura.

A preparação do líder com a metodologia do *coaching* é uma alternativa para que o *coaching* seja lançado na cultura organizacional da maneira mais efetiva possível. O *coaching* no trabalho aumenta a velocidade das decisões, estabelecendo um ponto de impulsão para se conceber mudança em qualquer nível da organização (FINE, 2003 apud GOLDSMITH, 2003).

O objetivo são as ações presentes para a construção de um futuro almejado pelo indivíduo. Os resultados do *coaching* são sempre específicos e o *coach* não precisa ser

especialista no problema do coachee. O cliente é o especialista. O *coach* facilita o processo no qual o coachee aprimora e controla suas próprias soluções.

Durante a técnica, o *coach* auxilia o coachee a reconhecer seus desafios e finalidades, seus pontos fortes e o que ele deseja desenvolver, além de estimular a ação (DA MATA, 2012).

ESTUDO - O *COACHING* POR MEIO DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA

RESUMO

Diante da crescente utilização da intervenção *Coaching* no Brasil, tem-se ainda poucas pesquisas que dão sustentação a esta metodologia. Diante disso buscou-se entender melhor a utilização desta metodologia e os estudos científicos que trabalham a prática. O presente estudo tem por objetivo analisar o *coaching* por meio de uma revisão integrativa que visa analisar um espectro maior de publicações sobre o *coaching* como técnica para o desenvolvimento de líderes. Para isso, seguiu-se os passos do modelo adaptado por Mendes (2008) como metodologia do processo. Os resultados obtidos mostraram que o *coaching* pode contribuir significativamente no crescimento de empresas e na vida pessoal de cada indivíduo, porém ainda há a necessidade de aprimoramento em alguns aspectos da pesquisa, considerando as limitações de estudos relacionados ao tema.

Palavras-chave: *Coaching.* Intervenção. Efetividade.

ABSTRACT

Given the growing use of Coaching intervention in Brazil, there is still little research supporting this methodology. Given this, we sought to better understand the use of this methodology and the scientific studies that use the practice. The present study aims to analyze coaching through an integrative review aimed at analyzing a wider spectrum of publications on coaching as a technique for developing leaders. For this, follow the steps of the adapted model of Mendes (2008) as a process method. The selected results that coaching can contribute to the growth of companies and the personal life of each individual, but improvements are still needed in some aspects of the research, considering the limitations of studies related to the subject.

Keywords: Coaching. Intervention. Effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Silva (2016), devido à competição global, as empresas são obrigadas a evoluir no sentido de recursos humanos. As organizações nacionais são o reflexo dessas mudanças externas e têm necessidade de uma constante adaptação. Para sobreviver em seus mercados, é necessário a correção de erros, adaptação às mudanças em tempo, inovações, dentre outros aspectos também importantes.

A autora ainda complementa dizendo que os líderes carecem de aprimoramento e de uma significativa suficiência para liderar, ensinar e aprender. Nessa perspectiva, práticas para avaliar, reter, desenvolver e potencializar as habilidades de seus recursos, estão sendo

utilizadas pelas empresas, obtendo bons resultados e aumentando sua produtividade e competitividade (SILVA, 2016).

A liderança é absorvida, em um dos estilos que tem sido declarado como de maior impacto na efetividade organizacional. O impacto proveitoso que o líder pode trazer aos colaboradores e à organização é incontestável (GODOY et al., 2017).

Alguns estudos mostram que após uma intervenção, o líder apresenta mudanças no comportamento e desenvolve novas competências, como: comunicação clara, melhor relacionamento das equipes de trabalho, capacidade de facilitar processos de mudanças organizacionais, conduta focada na realização de tarefas, e capacidade de fomentar inovação em seus liderados. Ou seja, após a vivência da intervenção *coaching*, ele é habilitado para o desenvolvimento de competências em seus liderados (SCHAUBROECK et al., 2016).

O *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, objetivando atuar como um incentivador junto aos *coachees* (indivíduos que passam pelo processo de *coaching*) para que atinjam seus objetivos determinados logo no início do processo, sendo estes determinados individualmente e pelo próprio *coachee*. Para tanto, esta ferramenta baseia-se em questionamentos precisos que oferecem apoio na tomada de decisão, na elaboração de um plano de ação com etapas definidas (SGARBOSSA; ROMAN, 2017).

O que difere o *coaching* das demais técnicas de desenvolvimento de líderes é a relação estabelecida entre o *coach* e o *coachee*. O *coaching* não segue um programa previamente estabelecido: o processo é definido considerando o objetivo, as necessidades e as dificuldades de cada *coachee*, tratando-se, portanto, de um processo personalizado e individualizado (SILVA; NUNES, 2017).

Quando o assunto em questão envolve liderança e gestão de pessoas, um leque de correlações entre indivíduos e organizações se abre. Tratando-se de alinhar caminhos, acompanhar o desenvolvimento de pessoas e prepará-las para os desafios do dia-a-dia em busca de resultados coletivos, isso se tornou um desafio bastante comum atualmente. Dessa maneira se tornou imprescindível para algumas organizações ter um alinhamento estratégico que envolva todas essas relações no meio profissional e pessoal a fim de obter melhores resultados (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Através dos desafios cada vez maiores, surgem medidas para enfrentar as novidades impostas pelo mercado de trabalho, criando perspectivas de trabalho através do conhecimento de capacidades e redescobrimento de habilidades. Dessa forma surgiu a necessidade da liderança através do *coaching* (treinador) como uma ferramenta a mais no processo de gerenciamento para as organizações (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

O processo de *coaching* é baseado em princípios de aprendizagem para adultos que se fundamentam em teorias de ação e de reflexão, conceitos de autodesenvolvimento e aprendizado operacional. O *coaching* amplia os níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial (MELO et al., 2015).

O surgimento do *coaching* tem como hipótese que tenha surgido em *Kocs*, uma cidade da Hungria por volta dos séculos XV e XVI. A palavra "*coaching*" advém de uma palavra húngara relacionada ao transporte feito através de um tipo de carruagem coberta típica da época, aonde o transporte e o treinador conduziam pessoas a lugares e/ou objetivos; daí o termo *coaching* foi difundido sendo utilizado como referência àqueles que conduzem pessoas a lugares e a objetivos (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014).

O sistema de *coaching* envolve o *coach* (que é o profissional que vai auxiliar o cliente e conduzir todo o processo) e o coachee (que é o cliente que será conduzido pelo *coach* por um método específico para alcançar seus objetivos). A relação entre ambos deve ser estabelecida através dos princípios da confiança, que é considerada a responsável pela eficácia do processo; além do profissionalismo e capacitação, da capacidade do *coach* em exercer a sua função atendendo a todas as exigências de forma eficiente, obtendo todos os resultados esperados (OLIVEIRA-SILVA et al., 2018).

A palavra líder está diretamente ligada ao *coaching*, aquele que motiva as pessoas a colaborarem de maneira geral para obter os objetivos, sejam pessoais ou coletivos. A liderança associada ao líder diz sobre a capacidade de liderar, característica essa que é pessoal e exige carisma e segurança. O *coaching* ajuda o líder na relação com sua equipe em alcançar resultados, empregando técnicas e metas específicas para criar alvos mensuráveis (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Cada ser humano em sua individualidade possui traços únicos e característicos, específicos e distintos entre si, que torna cada indivíduo diferente dos demais. Traços comportamentais que fazem de cada ser humano único, com suas fraquezas, qualidades, defeitos, virtudes, com pontos fortes ou fracos para determinadas tarefas. Esse comportamento é reflexo das influências internas (sendo o modo natural de cada um ser, do seu senso de percepção, entendimento do mundo externo) e externas (são as influências dos pais, amigos, familiares, religião e a sociedade em que vive) (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014).

A análise de comportamento faz uma abordagem através de todas as interações do indivíduo com o meio em que vive. A análise é psicológica e faz parte do trabalho do *coaching*, que analisa o comportamento de cada pessoa. Esse estudo explica as decisões

tomadas, a maneira de agir e de lidar com os problemas de cada pessoa. É de fundamental importância que se use a análise de comportamento para que se atinjam os objetivos desejados e almejados. Através da análise de comportamento é possível descobrir a fundo o porquê do indivíduo se comportar como se comporta e o que fazer para que seja possível a mudança de conduta, ações e reações (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

No Brasil o mercado de *coaching* ainda está caminhando, de maneira vagarosa, mas notória. No exterior está completamente difundido o sistema, alcançando níveis notáveis: de acordo com o Jornal *Executive Channel* mais de 40% dos executivos americanos já participaram do processo/treinamento com *coaching*; a Bristol *University* apontou em pesquisa que 80% das empresas do Reino Unido já utilizaram os serviços de *coaching*; dados esses vindos de países desenvolvidos e com altos índices de empresas, negócios e lucratividade (ARRUDA, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Análise do comportamento

Na psicologia, muitos estudiosos buscavam explicar os comportamentos através de conceitos metafísicos ou subjetivos, enquanto outros, tentando torná-la uma ciência natural, excluíam o estudo da subjetividade humana. B. F. Skinner, Psicólogo Estadunidense, revolucionou os estudos de Psicologia sobre o comportamento, e é considerado um dos principais teóricos dos últimos séculos. Este pesquisador revolucionou os conceitos de aprendizagem no século XX, pois acreditava que havia certos padrões comportamentais dos organismos vivos. Realizou vários estudos para se entender a complexidade dos comportamentos humanos e propôs uma nova filosofia denominada de behaviorismo radical, que teria como campo de saber a análise do comportamento (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Com o passar do tempo, o escopo de atuação da Análise do comportamento foi crescendo e conseguindo conquistar outros campos científicos, sendo hoje utilizado por vários pesquisadores de diferentes áreas, como por exemplo: a educação, a zootecnia, administração, psicologia e outros. Os conceitos provenientes destas pesquisas são aplicados para melhoria e desenvolvimento humano e animal (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Uma das principais descobertas de Skinner (2003) foi a de que o comportamento é resultado do encontro de três fatores: um estímulo antecedente, uma resposta e um estímulo

consequente. Se esta consequência for positiva, ou seja, reforçadora para o organismo, o comportamento será mantido ou aumentado; e se esta consequência for aversiva ao organismo, o comportamento diminuirá a frequência, podendo ser extinto.

Outro fator interessante apontado por Skinner (2003) é a de que os comportamentos humanos são complexos e compostos por várias contingências. Afirma que todo ser humano possui traços de complementares fatores: a Filogênese, resultante da história genética evolutiva do indivíduo; e a Ontogênese, que diz respeito às características próprias daquele indivíduo e a cultura a qual o indivíduo pertence. Ou seja, nenhum comportamento surge ao acaso, pois é resultado de várias contingências entrelaçadas. Apesar de existirem leis universais que regem os comportamentos, todo indivíduo é único, pois possui uma história singular em relação aos outros membros da sua comunidade verbal.

Sendo assim, para se entender a emissão de um comportamento, é necessário analisar todo o contexto no qual este indivíduo está inserido. Este modo de se pensar comportamento foi aos poucos sendo aplicado a diversos contextos, inclusive a psicologia clínica (CABALLO, 1996).

Utilizando-se da Análise do comportamento na prática clínica, o analista irá investigar as contingências das quais o comportamento do seu cliente é função, ou seja, irá destrinchar o que está mantendo um determinado comportamento. Uma das principais ferramentas para ajudar um cliente no seu processo de melhoria ou mudança comportamental é o autoconhecimento (CABALLO, 1996).

Nesta perspectiva, quanto maior o autoconhecimento, ou seja, quanto mais o indivíduo conseguir analisar as contingências das quais o seu comportamento é função, maior domínio terá sobre suas futuras ações. De tal modo, são diversas as ferramentas utilizadas para ajudar o cliente a alcançar os resultados desejados, tais como: registros de eventos comportamentais, diários, relatos etc. (CABALLO, 1996).

Depois de realizada a análise funcional do comportamento, o analista irá então para etapa de desconstrução dos mantenedores deste comportamento, ou a capacitação do cliente para desenvolver novos repertórios que sejam adaptativos, ou desejados pelo mesmo. Sendo assim, são utilizadas técnicas de ensaios comportamentais, dessensibilização sistemática e outros. Como se pode verificar, a Análise do comportamento possui uma ampla gama de técnicas para modificação do comportamento humano, possibilitando ao cliente manejo de contingências para mudanças efetivas e alcance de seus estados almejados (CABALLO, 1996).

2.2 *Coaching* e liderança

Segundo Silva (2016), devido a competição global, as empresas são obrigadas a evoluir no sentido de recursos humanos. As organizações nacionais são o reflexo dessas mudanças externas e a necessidade de uma constante adaptação. Para sobreviver em seus mercados, é necessária a correção de erros, adaptação às mudanças em tempo, inovações, dentre outros aspectos também importantes.

A autora ainda complementa dizendo que os líderes carecem de aprimoramento e de uma significativa suficiência para liderar, ensinar e aprender. Nessa perspectiva, práticas para avaliar, reter, desenvolver e potencializar as habilidades de seus recursos estão sendo utilizadas pelas empresas, obtendo bons resultados e aumentando sua produtividade e competitividade (SILVA, 2016).

A liderança é absorvida, em um dos estilos que tem sido declarado como de maior impacto na efetividade organizacional. O impacto proveitoso que o líder pode trazer aos colaboradores e à organização é incontestável (GODOY et al., 2017).

Alguns estudos mostram que após uma intervenção, o líder apresenta mudanças no comportamento e desenvolve novas competências como: comunicação clara, melhor relacionamento nas equipes de trabalho, facilitação de processos de mudanças organizacionais, condução focada na realização de tarefas, incentivo à inovação em seus liderados. Ou seja, após a vivência da intervenção *coaching*, ele é habilitado para o desenvolvimento de competências em seus liderados (SCHAUBROECK et al., 2016).

O *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, objetivando atuar como um incentivador junto aos coachees (indivíduos que passam pelo processo de *coaching*) para que atinjam seus objetivos determinados logo no início do processo, sendo estes determinados individualmente e pelo próprio coachee. Para tanto, esta ferramenta baseia-se em questionamentos precisos que oferecem apoio na tomada de decisão, na elaboração de um plano de ação com etapas definidas (SGARBOSSA; ROMAN, 2017).

O que difere o *coaching* das demais técnicas de desenvolvimento de líderes é a relação estabelecida entre o *coach* e o coachee. O *coaching* não segue um programa previamente estabelecido: o processo é definido considerando o objetivo, as necessidades e as dificuldades de cada coachee, tratando-se, portanto, de um processo personalizado e individualizado no crescimento da competência de liderança.

2.3 Liderança

Liderança é palavra derivada do inglês "*leader*" (líder), que existia a séculos. Porém, a "*leadership*" (liderança) surgiu em meados do século XIX, e passou a ser utilizada substituindo a então usada "arte de comando". Durante anos a palavra liderança era utilizada para distinguir traços de personalidade de indivíduos - aqueles que possuíam a capacidade de liderar – e atualmente o termo é utilizado para distinguir indivíduos que possuem atitude, que são capazes de comandar através da sua aprendizagem, do seu conhecimento. Quase sempre quando se fala em liderança, o termo inconscientemente vem ligado à área de gestão empresarial. Porém, tem-se ouvido falar e estudar sobre o impacto das lideranças em contextos organizacionais educativos (BENTO; RIBEIRO, 2013).

O líder tem o dom de interagir, assim como as outras pessoas, mas ele é forçado através de estímulos ambientais, físicos e sociais a operar trocas de conhecimento, de forma confiante, com segurança e com a interação necessária com o meio e as pessoas. O líder reage em resposta ao comportamento dos outros com operações verbais. O comportamento de um líder também depende do seu histórico, das suas influências, podendo ocorrer resultados eficazes ou não em resposta a sua liderança em termos de contingências ambientais atuais. Através de estudos de líderes que obtiveram resultados positivos e outros que nem tanto, é possível traçar as diretrizes capazes de reforçar a efetividade de resultados desse profissional através de aprimoramentos específicos no contexto em um todo (SCOTT; PODSAKOFF; 1982).

Um líder pode ser selecionado através das consequências de suas experiências, do meio em que vive e de seu aprendizado. Um ponto de vista vantajoso é o analítico comportamental, que promete traçar a linha para o aprendizado da função efetiva de líder: se o indivíduo possui o repertório necessário para assumir tal posto e de que forma isso poderá ser feito a fim de alcançar todo o potencial de produção desse indivíduo junto à comunidade a qual ele ocupará o cargo de liderança (MAWHINNEY, 2001).

Existe também a forma de seleção de líderes por consequências, em que as contingências ambientais forçam o indivíduo a mudar drasticamente o seu ritmo diário e seus hábitos através da experiência. Ele sente a necessidade em seu ambiente de que as diretrizes sejam alteradas a fim de obter resultados diferentes dos anteriores: este seria um condicionamento operante, a operação é alterada. Assim como no mundo animal o líder é aquele capaz de observar atitudes e resolver situações que a maioria do grupo não teria a ação para fazê-la, a não ser ele, que vivenciou e tem a experiência como sua aliada. Até mesmo para a experiência que cada indivíduo possui é possível analisar o comportamento: a análise

comprova o quanto esse indivíduo sabe do que fala e o quanto ele é capaz de influenciar pessoas através da confiabilidade, segurança e sabedoria respaldadas na experiência que possui (MAWHINNEY, 2001).

A necessidade de criação de líderes em diferentes organizações se faz dependente de vários fatores ambientais de acordo com as tarefas desenvolvidas. A criação dos papéis de liderança e da nomeação de pessoas para preenchê-los é normal e comum em sociedades e organizações modernas que buscam melhores resultados. O papel do líder fará que se torne efetivo e positivo todo e qualquer papel em que ele se envolva. Cabe a ele ter a capacidade de agir de maneira engajada a fim de buscar sempre resultados expressivos através do efeito de sua liderança efetiva (MAWHINNEY, 2001).

Usualmente, os comportamentos do líder e de seu seguidor são descritos de maneira individualista e natural, mas a liderança em si deve surgir através de relações sociais ou através de um contexto social, ainda que não haja garantia se as interações serão ou não satisfatórias. Quando se diz liderança, pressupõe-se que existam seguidores, ao menos um seguidor, que é liderado por um individuo com experiências atuais e competência reconhecida. Desta forma, a liderança é um comportamento operante capaz de ocasionar mudanças no meio em que opera (MAWHINNEY, 2001).

2.4 *Coaching* e análise de comportamento

O *coaching* vem sendo bastante difundido no mundo, inclusive no Brasil, sendo utilizado como uma forma de intervenção comportamental. O *coaching* atua na intervenção do comportamento do individuo, fazendo com que ele desenvolva em si o comportamento necessário para atingir seu foco. A análise de comportamento atua mediante o estudo do comportamento do indivíduo, desenvolvendo técnicas específicas para modificar o comportamento dessa pessoa a fim de obter os resultados almejados (BORGES, 2015).

Os *coachs* (profissionais especializados) têm a opção de usar ou não as duas técnicas aliadas para desenvolver com seus clientes comportamentos especiais, desenvolvidos única e exclusivamente pra eles. Segundo Borges (2015), a falta de atenção da psicologia à melhoria de desempenho é um ponto que colaborara para o crescimento do *coaching*.

As organizações contratam o serviço de *coaching* a fim de melhorar seu capital humano e aumentar seus resultados, a partir do princípio de desenvolver o comportamento de autogerenciamento com foco em desenvolvimento do colaborador. Primeiramente, o *coaching* identifica as contingências existentes no meio a ser trabalhado, contingências essas que

controlam a busca pelo serviço e identificam os objetivos do trabalho. São feitos os trâmites trabalhistas e contratuais e então o trabalho se inicia: o *coaching* buscará manejar as contingências em vista de aumentar o engajamento do cliente na mudança de comportamento (BORGES, 2015).

O trabalho de *coaching* é feito em etapas, que são divididas em (BORGES, 2015):

(a) Follow-up: retomar o que o cliente fez para se aproximar de seu objetivo, desde o último encontro;

(b) desenvolvimento: aplicar os instrumentos ou procedimentos de intervenção planejados para aquela sessão;

(c) levantamento de aprendizados: momento da reunião em que o profissional faz o cliente relatar como aquilo que fizeram pode ter o ajudado;

(d) estabelecimento de tarefas (conhecido como "*To do*"), acertando o que o cliente deverá fazer até a próxima reunião.

O *coaching* surgiu sob influência do Behaviorismo. Tanto que uma das modalidades de *coaching* mais conhecidas e aceitas pelo mercado, especialmente no segmento voltado para organizações – como o *executive coaching*, profissional *coaching*, *team coaching* – é o *coaching* comportamental ou *behavioral coaching* (BENTO; RIBEIRO, 2013). A maior dificuldade em aceitar um *coaching* analítico-comportamental parece ser o conflito em querer produzir mudanças comportamentais – incluindo, não só habilidades, mas também pensamentos e sentimentos – sem aceitar que todo comportamento resulta da história de interação entre o indivíduo e o ambiente (BORGES, 2015).

Estudos científicos que comprovem a eficiência e benefícios do *coaching* ainda são poucos, devido à falta de comunicação entre os profissionais. Porém, as técnicas e os procedimentos utilizados pelo *coaching*, tomadas de forma separada, têm sua eficiência comprovada por estudos e pesquisas específicos, mas não na sua utilização convergida na prática do *coaching*. Por não ser uma técnica ligada à saúde, como área da ciência, o *coaching* é tido como estudo de técnicas que deve ser comprovado por evidências. Mesmo não sendo uma intervenção da área da saúde, é compreensível a cobrança por estudos que apresentem evidências empíricas da efetividade das técnicas aliadas ao desenvolvimento humano através do processo de *coaching* (BORGES, 2015).

Grant (2013) ressalta em seu estudo que, como o *coaching* não é uma intervenção ligada a área da saúde, os estudos disponíveis relacionados à abordagem utilizada pelos modelos médicos não se aplicariam dessa forma nesse caso em específico. Estudos que utilizam médias de grupos, comparações de medidas pré e pós-intervenção, uso de grupos de

controle e experimental não seriam o ideal, uma vez que o *coaching* não é uma intervenção médica.

Borges (2015) em sua tese, defende o objetivo de comprovar a efetividade do *coaching* através de um analista de comportamento. Para isso dividiu seu estudo em três partes para objetivos específicos serem estudados separadamente. No primeiro estudo, ele avaliou através de escalas e inventários um procedimento único em três momentos distintos: antes do *coaching*, ao final e follow-up. Todos os clientes analisados apresentaram resultados satisfatórios após a intervenção. Em follow-up sugeriram que os efeitos da intervenção permanecem no mínimo por 45 dias após o fim do processo, resultado positivo na avaliação do *coaching* feito por um analista de comportamento em Escala de Depressão de *Beck*.

No segundo estudo, que visou avaliar a efetividade do *coaching***,** feito por um analista de comportamento para "engajamento com a aposentadoria" (avaliando a promoção de mudanças de comportamento em relação a finanças, relacionamentos sociais, familiares e afetivos, e saúde) foi constatado resultado positivo: o processo de *coaching* foi efetivo em promover mudanças. Essa avaliação foi feita através dos relatos dos clientes, que constataram por conta própria diferenças, melhorias confirmadas (BORGES, 2015).

O terceiro estudo foi feito para apresentar e discutir medidas da efetividade do *coaching* com base em um analista de comportamento, analisando a ocorrência e a duração dos comportamentos-alvo, os relatos dos clientes a esse respeito e medidas de avaliação de um observador externo. Este estudo constatou resultados positivos: o *coaching* promovido por um analista de comportamento promoveu a autonomia de pensamento. Ambos os três estudos de *coaching* promovidos por analista de comportamento foram efetivos em promover engajamento com a aposentadoria e autonomia de pensamentos (BORGES, 2015).

O objetivo incluído nos três estudos foi estudar a técnica "*To Do*", bastante utilizada no *coaching*, que consiste em solicitar ao cliente comprometimento em praticar as atividades que o aproxime de seus objetivos. O relato dessa efetividade só foi constatado após a introdução da técnica "*To Do*" ao processo (BORGES, 2015).

A análise de comportamento em *coaching* é um estudo do comportamento do indivíduo utilizado para favorecer seu desenvolvimento pessoal, e mudanças de comportamento a fim de alcançar metas e objetivos através do uso de técnicas especificas para cada indivíduo, contando com um conjunto amplo de pesquisas básicas e aplicadas, no campo teórico-filosófico e na aplicação prática (BORGES, 2015).

3 METODOLOGIA

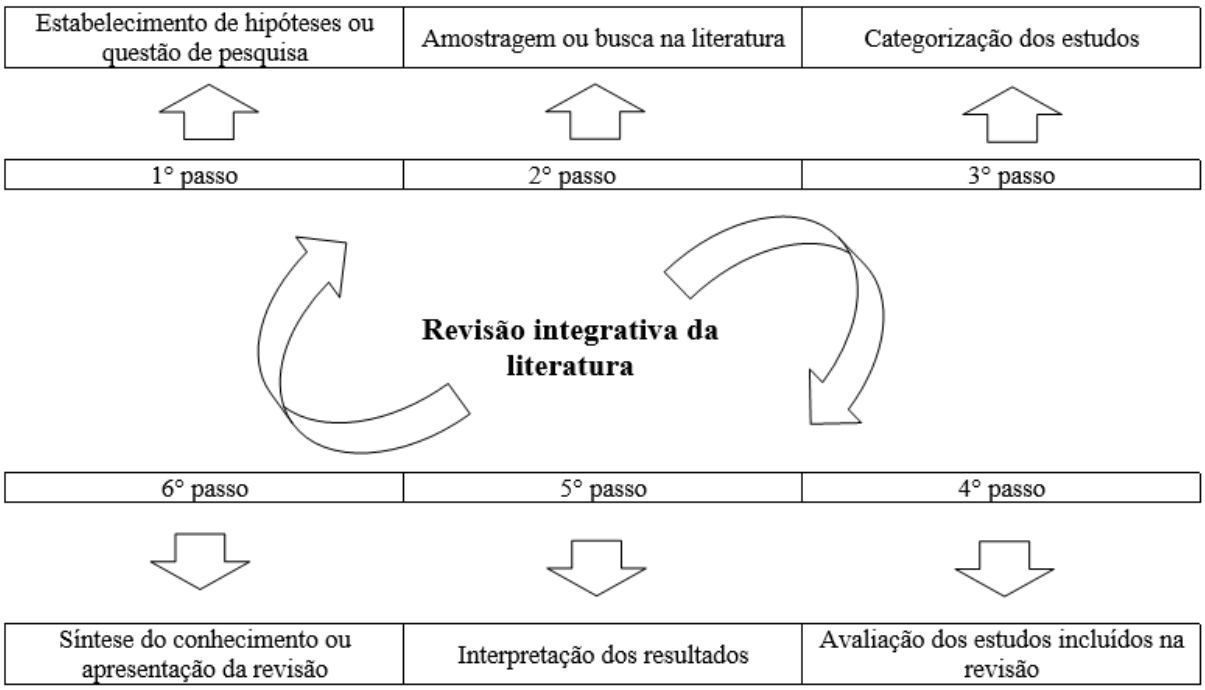
Desse modo, foi definido como objetivo deste estudo analisar pesquisas acerca do *coaching*, e para tal, optou-se pela adoção do método da revisão integrativa, pois ele permite revisar a literatura com um desígnio mais amplo que as demais modalidades, tornando-se possível, dessa maneira, analisar um espectro maior de publicações sobre o *coaching* como técnica para o desenvolvimento de líderes.

De acordo com Mendes (2008) a revisão integrativa agrega pesquisas relevantes que serão o alicerce para a tomada de decisão e a melhoria da prática, possibilitando um apanhado do estado do conhecimento de um determinado assunto, além de indicar possíveis falhas do conhecimento que precisam ser reparadas com a realização de novos estudos. Trata-se de um método que possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo.

Segundo o mesmo autor, dentre os métodos de revisão, a integrativa é o mais amplo, permitindo a combinação de dados de literatura teórica e empírica, assim, o revisor pode elaborar uma revisão integrativa com distintas finalidades.

Para a construção dessa revisão é preciso percorrer seis etapas distintas, equivalentes aos estágios de desenvolvimento de pesquisa convencional. Será descrito a seguir de forma precisa cada uma delas, conforme Figura 1.

Figura 1 - Componentes da revisão integrativa da literatura



Fonte: Adaptado de Mendes (2008)

O primeiro passo, portanto, consiste em buscar pesquisas acerca do *coaching* por meio da revisão integrativa, dado a sua amplitude na análise de publicações sobre o tema como ferramenta para o desenvolvimento de líderes.

Foi utilizado uma palavra-chave (*Coaching*) e dois descritores controlados (Effectiveness and Orientation) para a busca de artigos publicados no período entre 2008 e 2018, ou seja, nos últimos 10 anos.

Em relação aos bancos de dados utilizou-se o Scientific Eletronic Library Online (SciELO), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o PublicMedlineor Publisher Medline (PubMed) e a Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da saúde (Lilacs).

O SciELO é um modelo para a publicação eletrônica cooperativa de periódicos na internet, proporcionando uma solução eficiente para assegurar a visibilidade e o acesso universal a sua literatura científica.

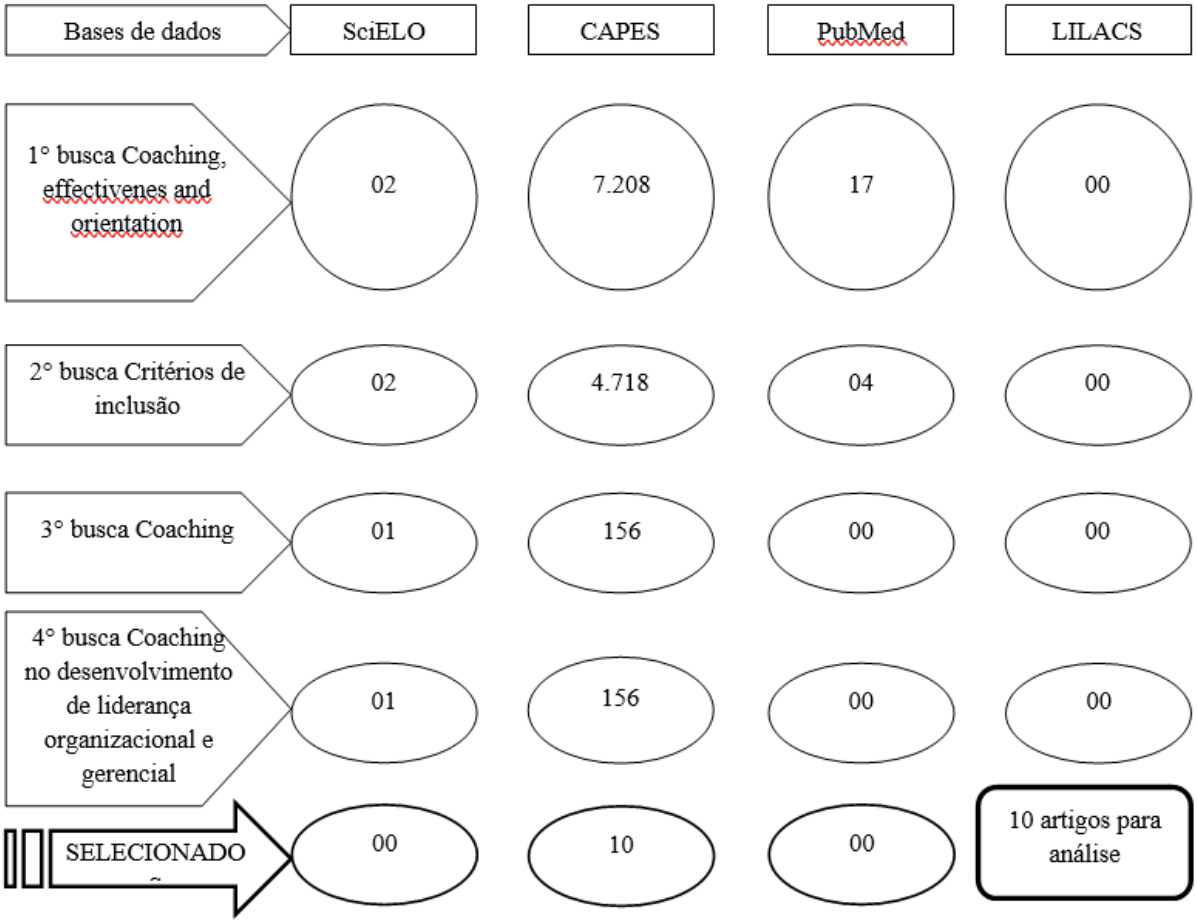
A Capes, Fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da federação.

PubMed é um motor de busca de livre acesso à base de dados Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE) de citações e resumos de artigos de investigação em biomedicina.

A Lilacs é uma base de dados latino-americana de informação bibliográfica em ciências da saúde. São analisados e processados documentos, tais como: teses, capítulos de teses, livros, anais de congressos ou conferências, relatórios técnico-científico e artigos extraídos da análise corrente de aproximadamente 400 títulos de periódicos na área.

A Figura 2 discrimina a metodologia empregada em cada busca:

Figura 2 - Busca utilizando a palavra-chave e os dois descritores controlados



Fonte: Bancos de dados SciELO, CAPES, PubMed e LILACS, 2019.

A segunda busca solicita como critérios de inclusão:

a) Somente artigos;

b) Publicação no período entre 2008 e 2018.

Ao considerar os critérios de seleção, temos um número menor de arquivos a analisar. Contudo, observa-se que nem todos os artigos publicados neste período versam sobre o *coaching* em seu assunto central, o que leva a uma terceira busca usando-se deste critério. Os resultados encontrados são mostrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Artigos encontrados relacionados ao *coaching*

Base de dado	Artigos encontrados
SciELO	01
CAPES	156
PubMED	00
LILACS	00
Total	157

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A quarta etapa da metodologia descrita por Mendes (2008) esclarece que uma avaliação dos estudos inclusos deve ser realizada a fim de se obter resultados mais precisos. E, após a leitura dos estudos selecionados, 147 são eliminados. Embora versem sobre o *coaching*, não tratam do assunto como tema central em sua pesquisa (considerando-se os artigos que descrevem principalmente ao desenvolvimento de liderança e gerencial). Portanto, o presente estudo será realizado usando-se como apoio 10 artigos como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Artigos inclusos no estudo

Base de dado	Artigos encontrados tendo o *coaching* como tema central
SciELO	00
CAPES	10
PubMED	00
LILACS	00
Total	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O estudo foi realizado com o objetivo de analisar pesquisas anteriores e recentes, selecionando 10 artigos que serão o objeto de estudo, portanto eles serão analisados e seus resultados interpretados para a obtenção de dados relevantes.

4 RESULTADOS

O *Coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional que possibilita mais consciência do potencial, das reais competências e dos limites. Com isso, não só são definidas metas, mas também é desfrutado a concretização delas. No entanto, o processo de *Coaching* está diretamente ligado aos seus resultados, ou seja, se o processo é realizado de maneira concreta, específica e disciplinada, a resultância é favorável e proveitosa. E, para a obtenção dessa realização pessoal e profissional, é necessário que o *coach* seja hábil e eficiente.

A função do *coach* é conhecer cuidadosamente o *coachee* e buscar as diversas técnicas e ferramentas que mais se encaixam com seu perfil e contexto. Quer dizer, o *Coaching* não é um processo padronizado, mas customizado e específico. O profissional possui uma caixa de ferramentas – que se referem aos métodos, testes, questionários e outros, como também as suas experiências pessoais de vida e as mais diversas situações vividas por *coachees*. Tudo

isso deve estar em contínuo desenvolvimento e deve ser utilizado no momento adequado para o *coachee*.

Analisando os artigos que foram inclusos, observa-se o seguinte resultado apresentado pela Tabela 3:

Tabela 3 – Resultados dos artigos inclusos na pesquisa

Base	**% artigos aproveitados da base**	**Artigos por ano**						**% *Coaching***
		2008	**2009**	**2010**	**2012**	**2015**	**2017**	
Capes	0,14%	02	01	03	02	01	01	2,16%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ressaltando que não foram inclusos artigos das bases SciELO, LILACS e PubMed.

Os 10 artigos selecionados apresentam uma similaridade na descrição de seus autores, afirmando a importância do *coaching* nas mais diversas áreas de atuação, o Quadro 2 apresenta o conteúdo abordado pelos elegidos.

Quadro 2 - Conteúdo dos artigos inclusos no estudo

Título	Autor	N° autores	Tipo de trabalho	Base de pesquisa	Palavra-Chave Descritor	Ano
Impulsionando mudanças organizacionais com programas internos de *coaching*: parte dois	ROCK, David; DONDE, Ruth	02	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2008
Avaliando *coaching* de liderança: uma revisão e uma estrutura integrada	ELY, Katherine; BOYCE, Lisa A.; NELSON, Johnathan K; ZACCARO, Stephen J.; HERNEZ-BROOME, Gina; WHYMAN, Wynne	06	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2010
Uma definição integrativa de eficácia e especialização em *coaching*	CÔTÉ, Jean; GILBERT, Wade	02	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2009
Relacionando-se em *coaching* executivo: uma abordagem de sistemas comportamentais	VISSER, Max	01	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2010
Fatores determinantes na efetividade do *coaching* executivo como ferramenta de desenvolvimento gerencial	REKALDE, Izaskun; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka	03	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2015
Construindo relações de *coaching* de liderança bem-sucedidas	BOYCE, Lisa A; JEFFREY JACKSON, R; NEAL, Laura J	03	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2010
O impacto do *coaching* de liderança nos comportamentos de liderança	ANTHONY, Erica L.	01	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2017
Uma avaliação de treinamento gerencial e *coaching*	BERG, Morten Emil; KARLSEN, Jan Terje	02	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2012
Conceituando *coaching* como abordagem de gestão e desenvolvimento organizacional	BOND, Christopher; SENEQUE, Megan	02	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2012
Um exame de um curso de liderança baseado em habilidades em um programa de MBA	BUTLER, Deborah; JOHNSON, Lisa; FORBES, Benjamin	03	Artigo	CAPES	"Coaching, effectiveness and orientation"	2008

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

5 DISCUSSÃO

O objetivo desta revisão foi analisar o *coaching* por meio da revisão integrativa, considerando-se a escassez de estudos relacionados ao assunto, contudo, desde 2017, vem crescendo o interesse por parte de acadêmicos que estão focando no tema em constante ascensão.

A base usada como fonte de pesquisa foi a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), uma fundação do Ministério da Educação (MEC) que desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu.

O *coach* atua para desenvolver as habilidades necessárias e oferece todo o auxílio no desenvolvimento do planejamento estratégico e modelo de negócio, otimizando o tempo e os custos e aumentando as chances de sucesso para o empreendedor.

Os autores Butler, Johnson e Forbes (2008) afirmam que os recursos utilizados em curso de *coaching* apoiaram fortemente o estudo como uma forma eficaz de preparar líderes empresariais profissionais.

Com a expansão do *coaching* nos últimos anos, aqueles que precisam de auxílio para desenvolvimento pessoal, profissional ou idealização e concretização de metas encontram auxílio nos *coachs*, para quase qualquer ramo de atividade, mesmo para os segmentos mais específicos.

Para Bond e Seneque (2012) o estudo abriu caminho para pesquisas sobre as formas de *coaching* necessárias para facilitar e auxiliar a mudança de sistemas inteiros.

Ressalta-se como um fator importante a quantidade de participantes no processo de *coaching*, pois ambas se comportam de maneira diferente na obtenção de seus resultados. Quando o *coaching* é tratado individualmente, observa-se como resultado o autocontrole, o desenvolvimento de novas percepções pessoais, contudo, em se tratando do processo em grupo percebe-se uma melhora na relação interpessoal entre os integrantes da equipe e um melhor desempenho dela na organização.

O estudo de Rock e Donde (2008) aborda questões de treinamento e implementação, assim como o nivelamento de modelos de *coaching* com a abordagem estratégica da organização, resultando em dados significativos para instituições que tomam decisões sobre a inserção de iniciativas de *coaching*, incentivando mudanças organizacionais.

Segundo Boyce, Jeffrey e Neal (2010), o suporte e percepção do impacto da relação cliente-coach, no *coaching* e na compreensão de fatores que motivam o relacionamento, propicia o desenvolvimento de ferramentas de seleção para melhor adequar os clientes aos

treinadores, aumentando a qualidade do relacionamento e, em última análise, os resultados do *coaching*.

O *coaching* de liderança recebeu maior popularidade na última década; no entanto, há uma escassez de pesquisas que estudem seu impacto no desempenho dos líderes dentro das instituições. Sendo assim, o *coaching* de liderança facilita o anseio do líder de fornecer aos seus seguidores mais auxílio individual. É necessário, porém, que as organizações promovam mais oportunidades e aplicações, para que essa interação continue amparando em seus resultados (ANTHONY, 2017).

Diante do exposto, julga-se necessário estudos a respeito de *coaching*, visando mapear o que ocorre nessa modalidade e que pode ser responsável pelos seus resultados.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de analisar o *coaching*, usando-se para tal o método de revisão integrativa. Foram identificados 10 artigos que atenderam aos critérios de seleção e que representam o direcionamento dessa pesquisa, podendo caracterizá-lo como estudo longitudinal.

O estudo longitudinal é um método de pesquisa que analisa as variações nas caraterísticas dos mesmos elementos amostrais (indivíduos, empresas, organizações) ao longo de um período de tempo (SILVEIRA, 2017).

As publicações referenciadas mostraram um equilíbrio em seus resultados, afirmando assim a relevância do tema e a importância de novos e futuros estudos que preencheriam as lacunas ainda existentes.

A similaridade encontrada entre análise de processo e resultado do *coaching* reforça a afirmação de que é necessário um trabalho em conjunto entre o *coach* e *coachee* no processo de *coaching*.

Há de se observar algumas limitações neste estudo: a escassez de pesquisas atualizadas limitou os dados apresentados na pesquisa; nesse sentido, a elaboração de estudos qualitativos, quantitativos ou quali-quantitativos para analisar seus resultados seriam um apoio ao desenvolvimento de técnicas no desenvolvimento pessoal e profissional.

Essa revisão possibilitou verificar que as pesquisas sobre o *coaching* apontam para resultados importantes sobre sua utilidade no desenvolvimento humano. Contudo, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que essa técnica seja validada nesse fundamento.

Em função do *coaching* ser uma técnica de desenvolvimento de líderes que tem recebido uma considerável atenção por parte de acadêmicos, e, ressaltando a carência na literatura brasileira acerca do tema e muitas lacunas em pesquisas empíricas, deve-se ressaltar a relevância do presente estudo, considerando que o processo de *coaching* hoje, em crescimento, poderá se tornar grande ferramenta de apoio a organizações no Brasil e em todo o mundo.

O *coaching* está sendo difundido em muitos países, chegando ao Brasil com grandes oportunidades de crescimento e fortalecimento no mercado. Pouco ainda se fala dos benefícios da técnica, existem poucos estudos referentes ao *coaching* comprovando sua efetividade. Mas através desse estudo se tem um apanhado de particularidades sobre a análise de comportamento usados no *coaching*, o quanto ele se torna importante para os líderes e o quanto implica em ações positivas quando aliado ao desenvolvimento de comportamentos positivos em profissionais. Tem-se o desenvolvimento de comportamentos que favorecem pessoas a se conhecerem melhor e conseguirem alcançar objetivos cada vez maiores por uma técnica não médica e de fácil acesso. São necessários mais estudos feitos de forma correta, que comprovem seus benefícios de maneira assertiva.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Ericka L. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. **Journal of Management development**, v. 36(07), p. 930-937, ago. 2017.

ARRUDA, Eric. **Números que validam o Coaching no mundo.** 2015. Disponível em: <https://www.ericarruda.com.br/single-post/2015/07/29/N%C3%BAmeros-que-validam-o-Coaching-no-mundo>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BENTO, Antônio V.; RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos:** Leardship. Bragança: Execução Gráfica, 2013. 135 p.

BERG, Morten Emil; KARLSEN, Jan Terje. An evaluation of management training and coaching. **Journal of Workplace Learning**, v. 24 (03), p. 177-199, mar. 2012.

BOND, Christopher; SENEQUE, Megan. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. **Journal of Management Development**, v. 32, p. 57-72, dez. 2012.

BOYCE, Lisa A; JEFFREY, Jackson R; NEAL, Laura J. Building successful leadership coaching relationships. **Journal of Management development,** v. 29(10), p. 914-931, out. 2010.

BUTLER, Deborah; JOHNSON, Lisa; FORBES, Benjamin. An Examination of a Skills-Based Leadership Coaching Course in an MBA Program. **Journal of Education for Business**, v. 83(04), p. 227-232, 2008.

CABALLO, Vicent E.; CLAUDINO, Marta Donila. **Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento**. Santos, 1996.

CÔTÉ, Jean; GILBERT, Wade. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. **International journal of sports science & coaching**, v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014.

ELY, Katherine et al. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 585-599, 2010.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, Pirassununga, v. 13, n. 18, p.17-41, set. 2009. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GRANT, A. M. **The Efficacy of Coaching.** In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (p. 15-39). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd., 2013.

GODOY, Maria Tereza Tomé de et al. Liderança Transformacional e Coaching: Implicações de pesquisas empíricas no ambiente organizacional. **EnGPR**, Curitiba, p. 01-08, maio. 2017.

MAWHINNEY, Thomas C. Leardshop: Behavior, Context, and Consequences. In: JONHSON, C. Merle; REDMON, William K.; MAWHINNEY, Thomas C.. **Handbook of organizational performance: behavior analysis and management.** Binghamton: The Haworth Press, 2001. Cap. 7. p. 191-224.

MELO, Leonice Holanda et al. O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. **Revista do Departamento de Administração da Fea**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.1-22, dez. 2015.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfer**, Florianópolis, v. 17, n.4, p. 758-764, 2008.

MOREIRA, Márcio Borges; MEDEIROS, Carlos Augusto de. **Princípios Básicos da Análise de Comportamento.** Brasília: Artmed, 2007. 210 p.

OLIVEIRA-SILVA, Ligia Carolina et al. Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. **Psicologia**: Ciência e Profissão, [s.l.], v. 38, n. 2, p.363-377, jun. 2018. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000942017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

REKALDE, Izaskun; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka. Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. **Management Decision,** v. 53(08), p. 1677-1697, set. 2015.

ROCK, David; DONDE, Ruth. Driving organizational change with internal coaching programmers: part two. **Industrial and Commercial Training**, v. 40, p. 75-80, mar. 2008.

SCHAUBROECK, J. et al. **Enabling team learning when members are prone to contentious communication:** The role of team leader coaching. Human Relations. 2016.

SCOTT; PODSAKOFF. Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management; Chapter 7. **Leadership: Behavior, Context, and Consequences**, Thomas C. Mawhinney (1982).

SGARBOSSA, Lucas Zanella; ROMAN, Darlan José. O Coaching no Desenvolvimento de Pessoas e Melhora de Desempenho: uma pesquisa-ação. **EnANPAD**, São Paulo, p. 01-16, out. 2017.

SILVA, Adriana Amorim de Castro. Medição de Resultados em Coaching: a Realidade nas Empresas Sediadas no Brasil. **EnANPAD**, Costa do Sauípe, p.01-15, set. 2016.

SILVA, Adriana Amorim de Castro; NUNES, Jose Mauro Gonçalves. Avaliação de Coaching Executivo nas Empresas Brasileiras: Um Estudo Exploratório. **EnANPAD**, São Paulo, p. 01-15, out. 2017.

SILVEIRA, Lucas. Instituto de defesa. **Estudos transversais e longitudinais**. 2017. Disponível em: <http://www.defesa.org/estudos-transversais-e-longitudinais/>. Acesso em: 27 jun. 2018.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SLAC - Sociedade Latino Americana de *Coaching*. **O que é Coaching.** Disponível em: <http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>. Acesso em: 05 out. 2018.

VISSER, Max. Relating in executive coaching: a behavioral systems approach. **Journal of Management development**, v. 29, p. 891-901, out. 2010.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS GERAIS

ARAÚJO, A. Coach: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999. IN: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil. São Paulo: Editora da ABRH**, 1999.

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura. 2008. 146 p**. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos.

BELASCO, James, et al. **Coaching: o exercício da liderança**. Elsevier Brasil, 2003.

BORGES, Nicodemos Batista. **Coaching analítico-comportamental: estudos sobre efetividade de coaching feito por um analista do comportamento.** 2015. 235 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Pontifica Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

CELESTINO, Sílvio. O executivo e o coaching em marketing pessoal. **Revista Eletrônica Consultores de Consultores**, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 2005.

DA MATA, Villela. **Personal e Professional coaching - livro de metodologia**. Rio de Janeiro: Publit, 2012

GOLDSMITH, Marrshallatall. Coaching: o exercício da liderança. Tradução: tradutec. **Rio de Janeiro: Elsevier**, 2003.

GRANT, Anthony M.; CAVANAGH, Michael J. Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of EvidenceBased Coaching and Mentoring**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2004.

GRANT, Anthony M.; CURTAYNE, Linley; BURTON, Geraldine. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. **The journal of positive psychology**, v. 4, n. 5, p. 396-407, 2009.

KOLB, David A. Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development. **Englewood Cliffs: PrenticeHall**. 1984.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. NBL Editora, 2007.

LAGES, Andrea.; O'CONNOR, Joseph. O que é Coaching. **São Paulo: All Print**, 2010.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2010.

MARTIN, R.; MOLDOVEANU, M. Capital X Talento: batalha que está reconfigurando os negócios, **Harvard Business Review**, v. 81, n. 7, 2003.

MATTA, V.; VICTORIA, F. Personal & professional coaching. **São Paulo: SBCoaching Editora**, 2015.

MATTEU, Douglas. A cultura Coaching no ensino superior. **Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura**, v. 2, n. 2, 2013.

MOORE, Jay. **Conceptual foundations of radical behaviorism**. 2008.

MOTTER JUNIOR, M. **A dimensão do sucesso em coaching; uma análise do contexto brasileiro.** Rio de janeiro, 2012.

O'DONOHUE, William; FERGUSON, Kyle E. Evidence-based practice in psychology and behavior analysis. **The Behavior Analyst Today**, v. 7, n. 3, p. 335, 2006.

STERN, L. R. Executive coaching: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

VIEIRA, P. **Curso Formação Internacional em Coaching Integral Sistêmico Empresarial, Pessoal e Profissional.** FEBRACIS–Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico. Apostila. Fortaleza, 2012.

VIEIRA, Ana Lúcia da Costa. **Coaching: caraterísticas do coach e benefícios do coaching para o cliente**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

TEIXEIRA, Anísio; WESTBROOK, Robert B. John Dewey. **Coleção educadores MEC, Fundação Joaquim Nabuco, Recife-PE: Editora Massangana**, 2010.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados**. Qualitymark Editora Ltda, 2006.