



Engenharia de Produção: What's Your Plan?



Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)

Engenharia de Produção: What's Your Plan?

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E57 Engenharia de produção: what's your plan? [recurso eletrônico] /
Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Engenharia de Produção:
What's Your Plan?; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-253-1

DOI 10.22533/at.ed.531191204

1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. I. Machado,
Marcos William Kaspchak. II. Série.

CDD 620.0072

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Engenharia da Produção: What’s your plan?*” é subdividida de 4 volumes. O primeiro volume, com 35 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados aos processos de gestão do conhecimento e educação na engenharia, além das áreas de engenharia econômica e tomada de decisão através de pesquisa operacional.

Tanto a gestão de conhecimento como a educação na engenharia mostram a evolução das ferramentas aplicadas ao contexto educacional e empresarial. Algumas delas, provenientes de estudos científicos, baseiam os processos de tomadas de decisão e gestão estratégica dos recursos utilizados na produção. Além disso, os estudos científicos sobre o desenvolvimento da educação em engenharia mostram novos direcionamentos para os estudantes, quanto à sua formação e inserção no mercado de trabalho.

Na segunda parte da obra, são apresentados estudos sobre a aplicação da gestão de custos, investimentos em ativos e operações de controle financeiro em organizações. E outros, que representam a aplicação de ferramentas de método multicritério de tomada à decisão empresarial que auxiliam os gestores a escolher adequadamente a aplicação de seus recursos.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO BRASIL: UM PANORAMA NA PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
Rodrigo Salgado Martuchelli Fernando Luiz Goldman	
DOI 10.22533/at.ed.5311912041	
CAPÍTULO 2	17
A ESCOLHA DO TEMA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO COMO UM PROBLEMA DE TOMADA DE DECISÃO	
Ian Viana Coutinho Emmanuel Paiva de Andrade Edna Ribeiro Alves Celia Cristina Pecini Von Kriiger Liliane Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.5311912042	
CAPÍTULO 3	29
ENSINO 3.0: A FORMAÇÃO ACADÊMICA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PAUTADA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Éder Wilian de Macedo Siqueira	
DOI 10.22533/at.ed.5311912043	
CAPÍTULO 4	41
SERVITIZAÇÃO E INDÚSTRIA 4.0 NA MANUFATURA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	
Matheus Phelipe Vendramini Alexandre Tadeu Simon	
DOI 10.22533/at.ed.5311912044	
CAPÍTULO 5	53
A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO GRAU DE INOVAÇÃO	
Auristela Maria da Silva André Marques Cavalcanti Gabriel Herminio de Andrade Lima	
DOI 10.22533/at.ed.5311912045	
CAPÍTULO 6	64
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS BASEADO NA GESTÃO DE TI	
Rafael Nunes de Campos Íris Bento da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5311912046	
CAPÍTULO 7	76
COACHING: UMA REVISÃO DA LITERATURA	
Maria de Fatima do Nascimento Brandão Níssia Carvalho Rosa Berginate	
DOI 10.22533/at.ed.5311912047	

CAPÍTULO 8	95
GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENSAIO TEÓRICO NA PERSPECTIVA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
Priscila Nesello Ana Cristina Fachinelli	
DOI 10.22533/at.ed.5311912048	
CAPÍTULO 9	111
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: COMPARATIVO BIBLIOMÉTRICO DOS ANAIS DE CONGRESSOS BRASILEIROS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
Ronielton Rezende Oliveira Patricia Souza Amaral Tardivo Boldorini Henrique Cordeiro Martins Alexandre Teixeira Dias	
DOI 10.22533/at.ed.5311912049	
CAPÍTULO 10	136
GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DEPARTAMENTO PÓS-OBRA	
Erick Areco Cáceres Silvia de Toledo Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.53119120410	
CAPÍTULO 11	153
MODELO DE ANÁLISE DE PREDIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS UTILIZANDO CADEIAS DE MARKOV	
Auristela Maria da Silva André Marques Cavalcanti Gabriel Herminio de Andrade Lima	
DOI 10.22533/at.ed.53119120411	
CAPÍTULO 12	167
MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA	
Rafael de Azevedo Palhares Natalia Veloso Caldas de Vasconcelos Mariana Simião Brasil de Oliveira Arthur Arcelino de Brito Paulo Ellery de Oliveira Pedro Osvaldo Alencar Regis Nathaly Silva de Santana Pablo Veronese de Lima Rocha Ricardo André Rodrigues Filho	
DOI 10.22533/at.ed.53119120412	
CAPÍTULO 13	182
O USO DA MANUTENÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO NO SERVIÇO DE PÓS-VENDA EM UM SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO	
Paulo Mantelatto Pecorari Carlos Roberto Camello Lima	
DOI 10.22533/at.ed.53119120413	

CAPÍTULO 14	194
PRÁTICAS DE MEDIAÇÃO: A APLICAÇÃO DO GOOGLE CLASSROOM COMO BASE DA DISCIPLINA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO NO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
Julio Cesar Ferreira dos Passos	
Maria Juliana Goes Coelho da Cruz	
Ricardo Venturinelí	
Simone Seixas Picarelli	
DOI 10.22533/at.ed.53119120414	
CAPÍTULO 15	205
SOLUÇÃO TECNOLÓGICA EM REALIDADE VIRTUAL PARA TREINAMENTO DE ATLETAS PARALÍMPICOS: O CASO DO TREINA+	
Bernardo Vasconcelos de Carvalho	
Luiz Guilherme Rodrigues Antunes	
DOI 10.22533/at.ed.53119120415	
CAPÍTULO 16	217
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AGRONEGÓCIO: PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Luiz Ricardo Oliveira Begali	
Eduardo Gomes Carvalho	
Weider Pereira Rodrigues	
Lázaro Eduardo da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.53119120416	
CAPÍTULO 17	230
ANÁLISE DE EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS NA APLICAÇÃO DE RECURSOS DO GOVERNO FEDERAL PARA O CONTROLE DA DOENÇA DE CHAGAS: UMA INVESTIGAÇÃO POR MEIO DE ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS	
Jonas Cordeiro de Araújo	
Edlaine Correia Sinézio Martins	
DOI 10.22533/at.ed.53119120417	
CAPÍTULO 18	245
ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROCESSO DE AUTOMATIZAÇÃO NA LINHA DE MONTAGEM EM UMA EMPRESA DE INTERRUPTORES	
Leonardo Ayres Cordeiro	
Matheus Dias Guedes de Oliveira	
Nayara Aparecida Rocha Ferreira	
Sílvia Gabriela Macieira Ramos	
DOI 10.22533/at.ed.53119120418	
CAPÍTULO 19	258
ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM SISTEMAS FOTOVOLTAICOS EM UMA UNIVERSIDADE	
Roni Mateus Machado Rigo	
Anderson Felipe Habekost	
Cristiano Roos	
DOI 10.22533/at.ed.53119120419	

CAPÍTULO 20	270
ESTIMATIVAS DAS ELASTICIDADES PREÇO E RENDA DA DEMANDA POR ENERGIA ELÉTRICA RESIDENCIAL E POR REGIÃO GEOGRÁFICA DO BRASIL	
Palloma da Costa e Silva Roberta Montello Amaral	
DOI 10.22533/at.ed.53119120420	
CAPÍTULO 21	283
COMPARATIVO DO CUSTO TOTAL DE PROPRIEDADE DE VEÍCULOS DE TRANSPORTE DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO EM FÁBRICA DE CONFECÇÕES	
Nelize Aparecida de Souza Rodney Wernke Antonio Zanin	
DOI 10.22533/at.ed.53119120421	
CAPÍTULO 22	294
ESTUDO DA VIABILIDADE TÉCNICO-ECONÔMICA PARA CRIAÇÃO DE UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA EM LORENA	
Thamara Gonçalves Vilela Prado Marco Antonio Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.53119120422	
CAPÍTULO 23	307
MÉTODO FLUXO DE CAIXA DESCONTADO: ANÁLISE FINANCEIRA DA PETROBRAS	
Evandir Megliorini Ian Miller Osmar Domingues José Roberto Tálamo	
DOI 10.22533/at.ed.53119120423	
CAPÍTULO 24	318
MÉTODO <i>PRICE BAND</i> APLICADO NA PRECIFICAÇÃO DE PRODUTOS EM UMA REDE VAREJISTA	
O'mara Guimarães da Costa Natália Varela da Rocha Kloeckner	
DOI 10.22533/at.ed.53119120424	
CAPÍTULO 25	328
PREVISÃO DO PREÇO DO CIMENTO PORTLAND NOS ESTADOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL	
Patricia Cristiane da Cunha Xavier Adriano Mendonça Souza	
DOI 10.22533/at.ed.53119120425	
CAPÍTULO 26	344
PROPOSTA DE UM DIAGNÓSTICO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO SETOR DE ENERGIA	
Vinícius Jaques Gerhardt Julio Cezar Mairesse Siluk Jordana Rech Graciano dos Santos Mariana Soncini Minuzzi Claudia de Freitas Michelin	
DOI 10.22533/at.ed.53119120426	

CAPÍTULO 27	356
APLICAÇÃO DA OTIMIZAÇÃO EM REDES EM UMA EMPRESA DO SETOR AVÍCOLA	
Luana Teixeira Sousa	
Ananda Gianotto Veiga	
Mariana Ferreira de Carvalho Chaves	
Marcus Vinicius Vaz	
Stella Jacyszyn Bachega	
DOI 10.22533/at.ed.53119120427	
CAPÍTULO 28	368
COMPARAÇÃO DE TÉCNICAS DE FORECASTING PARA SÉRIES SAZONAIS: UMA APLICAÇÃO PARA PREVISÃO DA UMIDADE RELATIVA DO AR EM SANTA MARIA – RS	
Liane Werner	
Cleber Bisognin	
DOI 10.22533/at.ed.53119120428	
CAPÍTULO 29	380
DESENVOLVIMENTO DO MENOR CAMINHO PARA A MELHORIA DAS LINHAS DE ÔNIBUS EM UM BAIRRO NO MUNICÍPIO DE ARACAJU - SE	
Tayane Magalhaes Alvaia	
Hellen Mariany Santos	
Marcos Wandir Nery Lobao	
Jose Ricardo Menezes Oliveira	
Glaucia Regina de Oliveira Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.53119120429	
CAPÍTULO 30	391
ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS BASEADO NOS MÉTODOS SERVQUAL E SMARTS: APLICAÇÃO EM TERMINAIS AEROPORTUÁRIOS	
João Paulo Figueira Marchesi	
Janaina Figueira Marchesi	
DOI 10.22533/at.ed.53119120430	
CAPÍTULO 31	407
MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO PARA ESCOLHA DE UM TRANSPORTADOR TERCEIRIZADO ATRAVÉS DO MÉTODO PROMETHEE II	
Mirian Batista de Oliveira Bortoluzzi	
Monica Frank Marsaro	
DOI 10.22533/at.ed.53119120431	
CAPÍTULO 32	420
SISTEMA DE APOIO À DECISÃO PARA OTIMIZAÇÃO DE ROTAS EM UMA FÁBRICA DE PÃES	
Kassia Tonheiro Rodrigues	
Carolina Lino Martins	
Kurt Costa Peters	
Naylil Liria Baldin Lacerda	
Luiz Junior Maemura Yoshiura	
DOI 10.22533/at.ed.53119120432	

CAPÍTULO 33	431
USO DA <i>CONJOINT ANALYSIS</i> PARA AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DA EMBALAGEM DE CASTANHA DE BARU NA PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES MATO-GROSSENSES	
Eduardo José Oenning Soares	
Rodrigo Carniel Sefstron	
Rodolfo Benedito da Silva	
Alexandre Gonçalves Porto	
Alexandre Volkmann Ultramari	
DOI 10.22533/at.ed.53119120433	
CAPÍTULO 34	442
ANÁLISE DOS FUNDOS BRASILEIROS DE ÍNDICE ATIVO: EXISTE RELAÇÃO ENTRE A TAXA DE ADMINISTRAÇÃO E OS RESULTADOS ENTREGUES AOS INVESTIDORES?	
Igor Soares Pinto Coelho	
Marcelo Albano Mauricio da Rocha	
José Guilherme Chaves Alberto	
Adriano Cordeiro Leite	
DOI 10.22533/at.ed.53119120434	
CAPÍTULO 35	453
OTIMIZAÇÃO DO MIX DE PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE TINTAS E REVESTIMENTOS	
Ariane Schio de Azevedo	
Carolina Lino Martins	
João Batista Sarmento dos Santos Neto	
Kassia Tonheiro Rodrigues	
Luiz Junior Maemura Yoshiura	
DOI 10.22533/at.ed.53119120435	
SOBRE O ORGANIZADOR	473

COACHING: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Maria de Fatima do Nascimento Brandão

Universidade Federal Fluminense – UFF
Niterói – Rio de Janeiro

Níssia Carvalho Rosa Berginate

Universidade Federal Fluminense – UFF
Niterói – Rio de Janeiro

RESUMO: O *coaching* é uma ferramenta para o aprimoramento de competências que reúne conhecimentos, e técnicas de diversas ciências e áreas, como Neurociência, Administração, Programação Neurolinguística (PNL), Psicologia, Antropologia, Sociologia. Seu objetivo é levar o indivíduo ao estado desejado tanto por ele mesmo como pela organização, através de mudanças e transformações sustentáveis, com foco no aumento da *performance* e na aceleração de resultados. Sendo assim, a questão que se buscou responder neste estudo foi a seguinte: como se compõe a produção científica sobre *coaching*? Logo, o objetivo desta pesquisa é realizar uma revisão da literatura sobre *coaching*, abordando aspectos como: evolução, definições, benefícios, intervenção, ferramentas e nichos. Para tal, foi empregada a pesquisa qualitativa, realizada por meio pesquisa bibliográfica, em quatro etapas: elaboração de uma lista de palavras-chave; revisão das fontes secundárias; pesquisa em fontes primárias; e leitura crítica

e síntese da literatura. Foi possível concluir que os diversos subtemas que compõem este campo de conhecimento ainda estão muito dispersos, carecendo de publicações que reúnam as diversas abordagens em uma mesma obra. Também se constatou a importância de estudos tendo como foco o *coaching* aplicado às instituições públicas brasileiras, em função de existência de raros trabalhos empíricos que abordem essa perspectiva em profundidade.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*. Revisão da Literatura.

COACHING: A LITERATURE REVIEW

ABSTRACT: Coaching is a tool for the improvement of competences that brings together knowledge and techniques from different sciences and areas, such as Neuroscience, Administration, Neurolinguistic Programming (NLP), Psychology, Anthropology, Sociology. Its goal is to bring the individual to the state desired by both himself and the organization, through sustainable changes and transformations, with a focus on increasing performance and accelerating results. Thus, the question that was sought to answer in this study was the following: how is the scientific production on coaching composed? Therefore, the objective of this research is to review the literature on coaching, addressing aspects

such as: evolution, definitions, benefits, intervention, tools and niches. For this, the qualitative research was carried out, through a bibliographical research, in four stages: elaboration of a list of keywords; review of secondary sources; research on primary sources; and critical reading and synthesis of the literature. It was possible to conclude that the various sub-themes that compose this field of knowledge are still very dispersed, lacking publications that bring together the different approaches in the same work. It was also verified the importance of studies focusing on coaching applied to Brazilian public institutions, due to the existence of few empirical studies that approach this perspective in depth.

KEYWORDS: Coaching. Literature revision

1 | INTRODUÇÃO

Envolvidas em ambientes turbulentos e competitivos, enfrentando problemas inéditos, que requerem soluções criativas e inovadoras, as organizações necessitam, então, cada vez mais, do comprometimento dos seus colaboradores, que os seus membros tenham espírito de entrega e orientação para desempenhos elevados (REGO, 2002).

Assim, as organizações devem buscar meios para que os funcionários trabalhem de modo a produzir com maior conhecimento e envolvimento no que faz. Isso envolve investimento em inovação, flexibilidade administrativa, redimensionamento de ativos tangíveis e intangíveis, entre outras medidas, visando a privilegiar o desenvolvimento de pessoas.

Somando a estas questões, as organizações devem, ainda, propiciar aos seus empregados um ambiente organizacional adequado e não deixar que prevaleça a desmotivação individual e da equipe, a deficiência na integração das pessoas e a ausência de objetivos individuais e coletivos. Também é fundamental que minimizem os conflitos entre os líderes e liderados; a ausência de transparência de gestão; a comunicação deficiente e a rotatividade elevada, pois esses são geradores de problemas e de custos invisíveis para a organização (VIEIRA; VIEIRA, 2013).

O comprometimento da força de trabalho com a instituição é, portanto, fundamental. No entanto, as pessoas são instáveis e complexas, compostas de razão e emoção (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

O estado psicológico do indivíduo é o que faz a ligação entre a razão e a emoção. No âmbito laboral, o estado psicológico pode contribuir ou prejudicar a visão do empregado em relação à organização à qual pertence. Entender, portanto, a questão emocional torna-se um desafio para a organização que busca a excelência, pois, segundo Bulgacov e Vizeu (2011), ainda que se adote uma concepção de homem concreto que age sobre o mundo, não se pode deixar de considerar a dimensão da emoção, cuja mediação é inevitável.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas demanda um melhor entendimento das

necessidades dos indivíduos, isto é, daquilo que, efetivamente, pode direcionar o comportamento dos empregados em favor de um maior comprometimento com a organização, com seus pares e equipes. Compreendendo comprometimento organizacional como o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a instituição, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (ALLEN; MEYER, 1996).

Desta forma, um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas é obter o comprometimento de todos, fazendo com que indivíduos e equipes utilizem seus talentos de forma proativa dentro das organizações. Fator essencial para que elas se adaptem às mudanças e acompanhem a evolução da organização onde trabalham (FERREIRA; MONTEIRO, 2013).

Para dar suporte às organizações na busca pela manutenção da motivação e do comprometimento das pessoas em prol da congruência de objetivos, ou seja, alcance dos objetivos individuais e organizacionais, surgem diversas práticas relacionadas à gestão de recursos humanos. Dentre essas, destaca-se o *coaching*.

De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2015a), o *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento e gerenciamento do comportamento humano que tem como objetivo levar o indivíduo ao estado desejado tanto por ele mesmo como pela organização, através de mudanças e transformações sustentáveis, com foco no aumento da *performance* e na aceleração de resultados. Trata-se de um processo de aprimoramento de competências que reúne conhecimentos, ferramentas e técnicas de diversas ciências e áreas do conhecimento como Neurociência, Administração, Programação Neurolinguística (PNL), Gestão de Pessoas, Psicologia, Antropologia, Sociologia, entre outras.

Segundo Whitmore (2006), a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho, ajudando-a a aprender, em vez de ensiná-la.

Diante disso, a questão elaborada foi a seguinte: como se compõe a produção científica sobre *coaching*? Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é realizar uma revisão da literatura sobre *coaching*, abordando aspectos como: evolução, definições, benefícios, intervenção, ferramentas e nichos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução Histórica

Segundo Krausz (2007), o termo *coaching*, no sentido que possui atualmente, tem diferentes versões. A autora observa que Anthony Grant (2003) indica o trabalho de Gorby (1937) como o primeiro na literatura sobre *coaching* e o artigo de W. R. Mahler (1964) como o primeiro a usar o termo relacionado à administração de pessoal.

Entretanto Krausz (2007) destaca que dois outros nomes também são citados

como precursores do termo *coaching*. O primeiro é o de Timothy Gallwey (1996), professor de tênis que desenvolveu uma abordagem diferente para ensinar o jogo. Ele “[...] baseou seu método no princípio da habilidade inata que o corpo humano possui de aprender a movimentar-se” (KRAUSZ, 2007, p. 18). Para Gallwey, o papel do técnico era fazer perguntas de forma a contribuir para que o jogador entendesse como jogava e fizesse os ajustamentos necessários. No seu ponto de vista, tanto no jogo quanto na vida, o indivíduo precisa expressar seu potencial e ser uma fonte de respostas para as suas próprias perguntas.

Krausz (2007) segue afirmando que o segundo nome é o de Thomas Leonard, um contabilista e administrador financeiro bem-sucedido, procurado por clientes para discutir questões financeiras e, também, aspectos ligados ao planejamento de carreira.

Na Década de 1990, Leonard fundou a CoachU e depois a Coachville, instituições dedicadas à divulgação e treinamento de *coaches*, em diversas áreas. O movimento iniciado por Leonard atraiu um grande número de pessoas e estimulou o surgimento de programas de treinamento de *coaches*. (KRAUSZ, 2007).

Apesar disso, o *coaching*, da forma como vem sendo aplicado, destaca Krausz (2007), tem sido mencionado desde 1958 com o trabalho de Mace e Mahler (1958), Mace (1959) e Fournies (1978).

Na Década de 1990 começaram a surgir, em países de língua inglesa, programas de treinamento informais, algumas associações profissionais e oferta de disciplinas optativas sobre o assunto em algumas universidades (KRAUSZ, 2007)

De acordo com Krausz (2007), no início do Século XXI fatores como a expansão das tecnologias da informação e da comunicação, a valorização dos conhecimentos, habilidades e competências para lidar com questões complexas ligadas às organizações, a competição acirrada, a necessidade de alinhamento estratégico entre pessoas, produtos e serviços, o desafio da retenção de talentos e o exercício eficaz da liderança favoreceram o desenvolvimento do *coaching*.

De acordo com as pesquisas de Grant e Cavanagh (2004), a evolução da atividade do *coaching* pode ser dividida em três fases, conforme o quadro a seguir.

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno é exercido pelo superior hierárquico, como treinamento.
Aumento do rigor acadêmico	1960 a 1990	Início de publicações, com pesquisas e discussões submetidas a maior rigor científico.
Ciência, pesquisa científica e atividade organizacional	A partir de 1990	Aumento do volume de teses, dissertações e artigos sobre o processo de <i>coaching</i> nas organizações.

Quadro 1: Evolução da atividade do coaching

Fonte: Adaptado de Grant e Cavanagh (2004)

Bloch, Mendes e Visconte (2012) constatam que, no Brasil, foi a partir da Década de 2000 que as práticas do coaching executivo passaram a ser mais difundidas e adotadas por algumas organizações.

Melo, Machado e Matos (2014, p. 5) afirmam que o coaching tem crescido no Brasil e no mundo nos últimos anos, se apresentando como “[...] uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional.”

2.2 Definições de *Coaching*

De acordo com Landsberg (1996), o processo de *coaching* tem o objetivo de aprimorar o desempenho e a capacidade de aprender das pessoas. Para isso, fornece *feedback*, trabalha a questão da motivação, promove questionamentos e a adequação do estilo de gerenciamento do *coach*¹ em relação aos *coachees*².

Para Thier (2003), o *coaching* aprimora as habilidades sociais e a eficiência de indivíduos e pequenos grupos, no que tange às relações profissionais.

Clutterbuck (2008) considera que o *coach* estimula o despertar do potencial de outras pessoas. Para que os *coachees* acessem seus recursos internos e externos, de tal forma que obtenham melhoria de desempenho e consigam atingir resultados e metas desejadas, o *coach* utiliza-se de paciência, intuição, perseverança e carisma.

As definições apresentadas se complementam ao indicarem aspectos importantes como processo, aprimoramento, melhoria de desempenho e alcance de resultados.

2.3 Benefícios do *Coaching*

Campos e Pinto (2012, p. 2) discorrem que autores como Tobias (1996) e Milare e Yoshida (2009) relatam os seguintes benefícios gerais do processo de *coaching*: a) melhora em termos de autocontrole emocional; b) aferição de resultados organizacionais; c) mudança comportamental; e d) desenvolvimento de competências de liderança.

Por outro lado, Campos e Pinto (2012, p. 2) também ressaltam que foram identificados nos estudos de Ellinger, Hamlin e Beattie (2008) resultados negativos decorrentes de processos de *coaching*, como, por exemplo, excesso de controle, ineficiência na comunicação e condução do processo de maneira ditatorial.

Apesar desta constatação, Campos e Pinto (2012, p. 2) afirmam que predominam as pesquisas que apontam, de um modo geral, para as vantagens obtidas por meio do processo de *coaching*. Neste aspecto, os autores citam Senge *et al.* (2000), que afirmam que o *coaching* é “oportuno em situações de mudança organizacional”, visto que ajuda a superar a resistência.

Goldsmith (2012) observa que embora o *coaching* possa ser um projeto

1 Trata-se do profissional que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas de *coaching* para o benefício de uma empresa ou de um indivíduo, seja no campo pessoal ou profissional.

2. Trata-se do aprendiz que participa do processo de *coaching*.

independente, sem integração com a estratégia corporativa, sempre que consegue alinhar as necessidades do negócio com as necessidades das pessoas, passa a ser estratégico.

Para o autor, a demanda por respostas de *coaching* estratégico está atrelada a situações em que um conjunto de talentos muda de posição, seja por questões de sucessão, fusões, por redução de pessoal ou por aposentadorias simultâneas.

Em termos de benefícios por tipos de abordagens no contexto organizacional, Goldsmith (2012), observa que o *coaching* voltado para executivos consiste em uma oportunidade de refletir sobre seu desenvolvimento pessoal, em alinhamento com o sucesso da organização. Já o *coaching* direcionado para equipes fornece o estímulo necessário para a construção e motivação de equipes capazes de impulsionar o negócio.

Os benefícios também alcançam o quadro da diretoria, pois o *coaching* “[...] oferece uma estrutura para o diálogo e propicia um clima no qual questões vitais, embora aparentemente rígidas, podem ser suscitadas, confrontadas e trabalhadas.” (GOLDSMITH, 2012, p. 15).

Para Kunzler e Schneider (2012), o *coaching* pode ser utilizado como estratégia organizacional, visando ao alcance dos resultados desejados, trazendo benefícios não só para a organização, mas também para seus líderes, gerentes e empregados.

Goldsmith (2012), compartilha a opinião de que o *coaching* com foco na estratégia possibilita a transformação organizacional, conduzindo executivos, equipes e diretoria do ponto onde se encontram na atualidade até o ponto em que desejam estar no futuro.

2.4 Principais Passos numa Intervenção do Coaching

Segundo Clutterbuck (2008), a intervenção do *coaching*, de modo geral, consiste em um processo de sete passos, apresentados a seguir.

1. identificação da necessidade de melhoria/mudanças - A necessidade de melhoria ou mudanças pode ser detectada pelo *coachee* ou imposta de fora. Pode, ainda, estar atrelada a uma questão bem definida ou não estar suficientemente clara, percebendo-se apenas as consequências e não as causas;
2. observação e reunião de evidências – Consiste na identificação, pelo *coach*, de fatores causas reais ou possíveis, que para o *coachee* podem não ser perceptíveis;
3. motivação para determinar a apropriar-se de metas de evolução – Relaciona-se à decisão de envolvimento voltado para a concretização das mudanças e do compromisso de mantê-las vivas;
4. ajuda e planejamento para o alcance dessas metas – Envolve o mapeamento das influências (conjunto de elementos internos e externos que favorecem ou desfavorecem a sustentação da mudança desejada), a subdivisão em tarefas menores do processo de mudança e a identificação do progresso

das mudanças efetuadas;

5. criação de oportunidades para praticar as habilidades desejadas – Consiste na imediata colocação em práticas das habilidades adquiridas ou incrementadas;
6. observações de ações e oferta de *feedback* objetivo – Neste aspecto, destaca-se a ênfase no *feedback* intrínseco, ou seja, dado pelo próprio *coachee*; e
7. ajuda para superar contratempos – Foca na preparação do *coachee* para a ocorrência de eventuais contratempos e oferece apoio para a superação.

2.5 Ferramentas do *Coaching*

De acordo com Pinheiro, Pasqual e Broge (2012), as ferramentas do *coaching* foram aparecendo no mercado brasileiro aos poucos. A primeira delas foi o *Assessment*, seguida da Roda da Vida.

Pinheiro, Pasqual e Broge (2012, p. 31) observam que “Muitos testes de personalidade, levantamentos de atitudes e formas diversas de autoconhecimento e até atividades foram sendo adicionados ao *Coaching* e oferecidos como ferramentas”. Os autores também mencionam que abordagens diferentes de *coaching* passaram a integrar o processo, funcionando como ferramentas, como é o caso da neurolinguística.

Oneda (2016) confirma que atualmente existem diversas ferramentas do *coaching*, que podem ser usadas de acordo com a necessidade, de forma isolada ou associadas. Para o autor, as ferramentas de *coaching* fornecem suporte para a promoção do autoconhecimento, desenvolvimento da qualidade e para potencializar processos de mudanças consistentes.

Para Pereira (2013), a disponibilidade de um conjunto diverso de ferramentas, que variam de acordo com a orientação, processo, modelos e toda a pluralidade de abordagens, é fundamental, pois a “[...] utilização limitada de técnicas não funciona, uma vez que o *coaching* não permite o emprego de ferramentas mecânicas, automatizadas e repetitivas”. Ou seja, a pluralidade é importante para que o *coach* tenha um repertório amplo e seja capaz de aplicar a ferramenta que melhor responde a cada diferente situação.

Segundo Velho (2012) as ferramentas do *coaching* são utilizadas não somente para facilitar a compreensão do conteúdo, mas, muitas vezes para entender os sentimentos do *coachee*.

Silveira (2012, p.1) destaca que a formação em *coaching* pode ser suportada por diferentes abordagens e que cada uma comporta “um rol de ferramentas e recursos que poderão servir como apoio no diagnóstico da situação a ser tratada, bem como na construção do plano de ação”. Além disso, a ferramenta a ser utilizada tem relação com a fase do processo.

Silveira (2012, p. 2) conclui que “para cada nova relação *coach-coachee*

estabelecida, uma nova combinação de recursos e ferramentas será definida”, pois cada contrato será permeado por diferentes fatores tanto relacionados ao *coach*, quanto relacionados ao *coachee*.

O quadro 2, apresentado a seguir, traz a definição de algumas das ferramentas aplicadas no processo do *coaching*.

FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
Âncora de Carreira	A âncora de carreira é uma ferramenta desenvolvida por Edgar Schein, que apresenta uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores que, efetivamente, são relevantes para a pessoa. Sem o conhecimento desta âncora a pessoa pode buscar outro trabalho que, no futuro, também pode causar insatisfação, pois não responde, realmente, ao seu “eu”. Logo, essa ferramenta possibilita o entendimento da orientação pessoal do coach para o trabalho, seus motivos, seus valores e sua auto percepção de talentos”. (MARQUES, 2015).
Coaching Assessment	É um instrumento de mapeamento de tendências comportamentais para se obter informações de como um colaborador, equipe, líder ou executivo funciona. A partir desse mapeamento é possível detectar <i>gaps</i> (ROSA, 2015).
DISC	<p>Trata-se de uma ferramenta para avaliação comportamental. DISC refere-se a quatro fatores: Dominância, influência, Estabilidade e Cautela (IBC, 2012a).</p> <ul style="list-style-type: none"> α) Dominância - Está relacionada ao modo como cada pessoa lida com as dificuldades e os desafios. Profissionais com este perfil são mais competitivos, objetivos e orientados para os resultados; β) Influência - Diz respeito à capacidade de se relacionar e influenciar os outros. Pessoas com este perfil são mais comunicativas, otimistas, populares e tem mais facilidade para trabalhar em grupo; χ) Estabilidade - Refere-se a como cada pessoa lida com mudanças. Entre as qualidades comportamentais deste perfil destacamos: constância, paciência e capacidade nata para ouvir e ser amigável; e δ) Cautela – Esta característica define como cada pessoa lida com as regras estabelecidas, e as respeita. Entre os comportamentos que melhor definem profissionais deste perfil, destacamos como: perfeccionistas, analíticas e detalhistas.
Escuta Ativa	Consiste em premissa para os modelos comunicação interpessoal. Relaciona-se com o foco no <i>coachee</i> e a habilidade de escutar o que ele diz ou omite (PEREIRA, 2013).
GROW	GROW é um acrônimo para Goals (Metas ou Objetivos), Reality (Realidade), Options (Opções) e Will (Compromisso) e visa a auxiliar o líder a levar os seus colaboradores a atingir um desempenho ótimo. Este método utiliza uma abordagem interrogativa, que contribui para que o colaborador tome consciência da situação atual e do seu papel, questione as suas percepções e equacione diferentes pontos de vista, identifique claramente a mudança que está disposto a empreender e as metas que pretende atingir, desenvolva as suas próprias soluções e se comprometa com as iniciativas e os resultados (VILHENA, 2015).

<p>Janela de Johari</p>	<p>Para facilitar o entendimento das regras básicas da comunicação interpessoal, Joseph Luft e Harry Inghan idealizaram, em 1961, um diagrama conhecido pelo nome de Janela de Johari onde, através de quatro retângulos, dispostos em forma de janela, é possível conceituar o processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. Os autores partiram do princípio de que cada pessoa tem (ou pode ter) quatro imagens distintas:</p> <p>a) Eu aberto - Você sabe que é e os outros sabem que você é.</p> <p>b) Eu secreto - Você sabe que é, mas os outros não sabem que você é.</p> <p>c) Eu cego - Você não sabe que é, mas os outros sabem que você é.</p> <p>d) Eu desconhecido - Nem você nem os outros sabem que você é.</p> <p>Esta ferramenta é utilizada no <i>coaching</i>, pois favorece o autoconhecimento (PAIVA, 2015).</p>
<p>Mapas Mentais</p>	<p>Mapa Mental é um instrumento visual, criado pelo psicólogo Tony Buzan, em meados dos anos setenta, que facilita o aprendizado, pois permite uma melhor memorização através da organização de ideias representadas por conexões gráficas.</p> <p>O Mapa Mental no processo de <i>coaching</i> permite a apreciação de diferentes maneiras de se analisar uma situação e de buscar a solução para cada uma delas (VELHO, 2012).</p>
<p>Missão e Visão</p>	<p>De forma análoga às empresas, traduz-se, em nível pessoal, “o que eu faço” e “onde eu quero chegar”, respectivamente. A partir deste retrato, o <i>coach</i> e seu <i>coachee</i> podem traçar um plano de ação (ONEDA, 2016).</p>
<p>Perdas e Ganhos</p>	<p>Permite enumerar diversas situações e avaliar quais os fatores motivadores e sabotadores. Para cada item o <i>coach</i> deve se perguntar: “O que eu tenho a ganhar com isso?”; “O que eu tenho a perder com isso?”. Esse método ajuda a se planejar e a priorizar os próximos passos. (ONEDA, 2016).</p>
<p>Perguntas Poderosas</p>	<p>Permitem desde a simples captação de informação até o incentivo à mudança. Em geral “são breves, claras, abertas, não incluem a palavra eu, e fluem de forma intuitiva”. Além disso, causam impacto, não são dúvidas, confusas ou inoportunas e criam novas possibilidades (PEREIRA, 2013).</p>
<p>PI</p>	<p>O PI (<i>Predictive Index</i>) avalia o perfil comportamental e as necessidades motivadoras voltadas ao trabalho, de cada pessoa, sob vários aspectos e três grandes ângulos (PLANARH, 2015):</p> <p>Self - representa o perfil da personalidade básica. Um perfil estável de comportamento que, em geral, muda muito pouco durante a vida e somente é expresso sob circunstâncias especiais, mas sempre está presente como um aspecto da personalidade total.</p> <p>Conceito do self - representa a forma como o profissional está tentando ser, geralmente porque esta é a maneira que o seu ambiente de trabalho, segundo ele mesmo, o percebe, e exige que se comporte. Raramente é efetivamente expresso e, geralmente, não consciente, este é o modelo ou papel do indivíduo, o que ele percebe serem as demandas que exige o seu ambiente de trabalho.</p> <p>Síntese - É assim que o profissional se comporta agora no seu ambiente de trabalho - a pessoa como você a observa e a conhece no trabalho. Esta é também a forma como você espera que a pessoa se comporte agora, e no futuro imediato, em um novo trabalho. Se a pessoa percebe a necessidade de mudança no trabalho, existirá um espaço de tempo antes que qualquer mudança realmente se desenvolva no perfil da Síntese.</p>

<p>Programação Neorolinguística (PNL)</p>	<p>A Programação Neurolinguística (PNL) foi desenvolvida na Década de 1970, por John Grinder e Richard Bandler. Suas pesquisas identificaram um conjunto de modelos e padrões que influenciam a mente, corpo ou o comportamento do indivíduo, descrevendo a relação entre a mente (neuro), a linguagem verbal e não verbal (linguística) e como essa interação pode ser organizada (programação).</p> <p>O <i>coaching</i>, agregou também este conhecimento para proporcionar às pessoas a habilidade de influenciar a si mesmas, adquirindo hábitos, visões de mundo, percepções, linguagem e comportamentos ideais para alcançar metas, objetivos e obter alto desempenho (IBC, 2015b).</p>
<p>Psicologia Positiva</p>	<p>Trata-se de um “braço” da psicologia que explica que a felicidade humana depende de pensamentos e atitudes positivas. O <i>coach</i> deve conduzir o <i>coachee</i> ao entendimento de que é possível ele chegar aonde pretende com a criação de metas concretas que, ao serem desenvolvidas de uma maneira positiva e que traga felicidade, auxiliam na obtenção de seus objetivos (DA MATTA, 2013).</p>
<p>Psicodrama</p>	<p>É uma abordagem psicológica, criada pelo psiquiatra Jacob Levy Moreno, que proporciona a compreensão do ser humano, contribuindo para a liberação de seu potencial criativo e para integração social. Por meio da dramatização, o corpo expressa o que as palavras não conseguem dizer, enriquecendo a forma de compreender um problema e solucioná-lo. Nessa perspectiva, o Psicodrama oferece uma rica contribuição ao <i>Coaching</i>. (BRAGA, 2015).</p>
<p>Rapport</p>	<p>Consiste em um processo de conexão harmoniosa e de confiança com o <i>coachee</i>. Esta conexão facilita a troca de informações, o aceite dos desafios propostos e torna mais fácil a implementação das mudanças necessárias (ONEDA, 2016).</p>
<p>Roda da Vida</p>	<p>É um sistema composto por um círculo com oito divisões (lazer, intelecto, saúde, vida financeira, amigos e família, trabalho e carreira, espiritualidade e amor) consideradas fundamentais para o equilíbrio pessoal. O objetivo é proporcionar reflexões permanentes acerca da atenção dada a cada uma das áreas e desenvolver um plano de ação para aprimorar as não satisfatórias (BRESSAM, RODRIGUES, 2013).</p>
<p>SMART</p>	<p>Caracteriza-se como uma espécie de <i>checklist</i> para traçar metas, buscando assertividade na revisão dos possíveis cenários que compõem o atingimento das metas traçadas. Em “SMART” cada letra representa uma palavra, em inglês, que são os pressupostos que as metas devem atender para serem factíveis (ONEDA, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “S” de <i>Specific</i>, que significa específico. Cada meta deve ter dados e números, que serão a base da meta; ▪ “M” de <i>Measurable</i>, que significa mensurável. As metas devem ser registradas, fáceis de medir e verificáveis. ▪ “A” de <i>Attainable</i>, que significa atingível. As metas devem ser realizáveis. Podem ser ousadas, mas precisam ser possíveis, pois do contrário, desmotivam. ▪ “R” de <i>Results-oriented</i>, que significa orientado ao resultado. Cada meta deve ser relevante para atingir o objetivo determinado. ▪ “T” de <i>Time bound</i>, que significa temporizável. Toda meta deve ter prazo, do contrário, acabará sendo não priorizada.
<p>SWOT Pessoal</p>	<p>É equivalente à análise SWOT aplicada às organizações. Ela elenca as habilidades e as dificuldades do <i>coachee</i> frente aos aspectos internos e externos. A partir desta análise, desenvolve-se um plano de ação de melhorias, com foco nas forças que potencializam as oportunidades e neutralizando as fraquezas que ameaçam o atingimento dos objetivos (ONEDA, 2016).</p>

Tríade do Tempo	Preconiza o balanceamento de três importantes dimensões: Família, Trabalho e Vida pessoal. No modelo sugerido, as atividades diárias se dividem em três categorias: a) importantes; b) urgentes; e c) circunstanciais. A sugestão é focar nas atividades importantes e tentar não investir todo o tempo em resolver os problemas urgentes (ONEDA, 2016).
------------------------	--

Quadro 6: Ferramentas do processo de *coaching*

Fonte: Adaptado de Braga, 2015; Bressam; Rodrigues, 2013; IBC, 2012a; 2015b; Da Matta, 2013; Marques 2015; Oneda, 2016; Paiva, 2015, PLANARH, 2015; Rosa, 2015; Velho, 2012; Vilhena, 2015

2.6 Nichos do *Coaching*

Segundo Freitas (2015), o mercado de *coaching* é basicamente dividido em dois grandes nichos: *Life Coaching* (*Coaching* de Vida) e *Executive and Business Coaching* (*Coaching* de Negócios).

O *Coaching* de Vida aborda projetos, questões, relacionamentos ou condições específicas da vida pessoal do cliente, auxiliando-os na análise do momento presente, dos obstáculos e desafios a serem enfrentados e na definição de objetivos e das metas eficientes para atingir os resultados desejados (FREITAS, 2015).

Esta vertente do *coaching*, segundo o IBC (2012b), possui outras subdivisões, que trabalham áreas mais específicas. Sendo assim, existe *coach* para as seguintes vertentes: Família, Adolescentes, Crianças, Atletas, Aposentadoria, Sucesso, Comunicação, Crises e Transições, Espiritualidade, Emoções, Relacionamentos, Superação, Transformação, Férias, Orientação Profissional, Emagrecimento entre outros.

O *Coaching* de Negócios auxilia atingir as metas e objetivos da organização frente a um mercado competitivo, contribuindo, também, para o aperfeiçoamento pessoal e para o alcance do equilíbrio entre as necessidades pessoais e da empresa IBC (2012b).

Segundo Campos e Pinto (2012), em termos de abordagens no contexto organizacional, o *coaching* pode ser individual (executivo) ou de equipe, sendo que o processo pode ser conduzido por um *coach* interno ou externo.

2.6.1 *Coaching Individual ou Executivo*

No *coaching* individual, também denominado de *coaching* executivo, o *coach* conduz o processo com um único colaborador (executivo) com a finalidade de atender demandas específicas (CAMPOS; PINTO, 2012). Os autores mencionam a pesquisa realizada por Kilburg (1996) para identificar os principais elementos que caracterizam o processo de *coaching* individual ou executivo. Os resultados apontaram para os seguintes elementos:

- a. estabelecer o foco e os objetivos que serão trabalhados;
- b. estimular o comprometimento de tempo e de recursos do *coachee* com o

processo;

- c. estabelecer um pacto de confidencialidade, a partir de uma relação de empatia e confiança;
- d. é aconselhável que o *coachee* encontre significados pessoais dentro do *coaching* para poder gerar expectativas de sucesso;
- e. o *coach* deve estimular experiências e aprendizagens das quais o *coachee* possa tirar lições sobre como desenvolver o autocontrole emocional e cognitivo; e
- f. é oportuno a verificação contínua sobre os êxitos e falhas que ocorrem ao longo do processo de *coaching*.

A respeito da eficiência do processo de *coaching* executivo, Campos e Pinto (2012) mencionam os autores Levin, Bozzer e Charmine (2008), que enfatizam a necessidade da elaboração de um plano estratégico por parte do *coach*, para identificar as variáveis-chave que influenciam as tomadas de decisão e promover um alinhamento entre os objetivos individuais do *coachee* e os objetivos estratégicos da organização.

Já para Bloch, Mendes e Visconte (2012), o processo de *coaching* executivo é flexível, entretanto, é fundamental que haja uma estrutura definida que facilite sua condução. Assim, os autores propõem uma estrutura, composta de cinco fases, conforme o Quadro 3.

	FASE PRÉVIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
	Diagnóstico	Comprometimento	Elaboração do Plano de Ação	Ação e Acompanhamento	Resultados
Processo	Cenário e objetivos	Tomada de consciência	Visão de futuro	Desenvolvimento de potencial	Medição dos resultados e comprometimento com a sustentabilidade do processo
Atividades	Levantamento de expectativas da organização e do <i>coachee</i>	Autoconhecimento	Estabelecimento de metas e ações de desenvolvimento	Desenvolvimento do potencial	Avaliação de resultados com a chefia e demais <i>stakeholders</i>
	Definição de resultados			Consenso com a chefia sobre o plano	
				Implementações das ações	<i>Feedback</i> para o <i>coachee</i>

Ferramentas	Entrevista com <i>coachee</i> , chefia e RH	Análise de competências	Síntese dos dados	Desenvolvimento “ <i>on the job</i> ”	Entrevistas com chefia e demais <i>stakeholders</i>
		Identificação de estilos	Construção da visão de longo prazo	Leituras	
		Relato de história de vida	Definição de pontos a desenvolver	<i>Feedback</i> das ações	
		Identificação de valores			
		Instrumentos de <i>assessment</i>	Construção do plano de desenvolvimento	Análise de incidentes críticos	
		Entrevista com <i>stakeholders</i>			
Resultados	Administração de expectativas entre organização, <i>coachee</i> e <i>coach</i>	Identificação de forças e <i>gaps</i>	Comprometimento com pontos de mudança ou melhoria	Desenvolvimento de habilidades	Atendimento das expectativas iniciais
			Plano de ação	Mudanças de atitude	
				Aquisição de experiências e conhecimento	
			Comprometimento dos <i>stakeholders</i>	Tomada de decisão	

Quadro 3: Estrutura básica da metodologia do *coaching* executivo

Fonte: Bloch, Mendes e Visconte (2012, p. 48-49)

2.6.2 *Coaching* de Equipes

O trabalho em equipe existe porque as organizações descobriram que essa modalidade é mais eficaz quando se trata de trabalhos complexos (CLUTTERBUCK, 2008). De acordo com o autor, o trabalho em equipe também proporciona a socialização.

As equipes estabelecem o ambiente em que partilham esforços, recompensas e riscos. Proporcionam a sensação de uma identidade comum, assentada em ideias, propósitos, histórias e atitudes grupais. E funcionam como uma oportunidade para as pessoas conversarem, oferecerem apoio e reconhecimento mútuos, e realizarem também outras atividades que as deixem motivadas e com mais autoestima. (CLUTTERBUCK, 2008, p. 2).

Clutterbuck (2008) lamenta o fato de que, nem sempre, as equipes utilizem sua capacidade coletiva de produção e atribui isso a problemas como: deficiência na estrutura e no processo, falta de propósito ou de comprometimento, conflitos internos e liderança incapaz.

O autor considera que, nesse contexto, o *coaching* de equipes é recomendável, pois pode auxiliar as equipes a “[...] reverem seu desempenho, a melhorar seus resultados e sua comunicação, e a consolidar os relacionamentos.” (CLUTTERBUCK, 2008, p. 2).

Para Clutterbuck (2008), apesar de não existir uma definição perfeita para o processo de *coaching* de equipe, possivelmente porque as equipes possuem diferentes propósitos e naturezas, o *coaching* de equipe pode ser compreendido como o processo

de ajuda para melhorar o seu desempenho, recorrendo a reflexões e diálogos.

Como benefícios do *coaching* de equipe, o autor destaca os seguintes:

- a. redução de conflitos tanto dentro da equipe como entre equipes;
- b. aumento da eficiência dos processos;
- c. melhoria da qualidade da comunicação da equipe com os principais envolvidos de fora da equipe;
- d. retenção dos empregados valiosos; e
- e. promoção do gerenciamento geral do conhecimento.

O *coaching* de equipe pode ser realizado por um líder como gerente (interno) ou por um líder como *coach* (externo).

A questão do gerente ou gestor no papel de *coach* é polêmica. Campos e Pinto (2012) confirmam que existem diferentes entendimentos acerca da eficácia do *coach* para equipes ser interno ou externo e destacam Hackman e Wageman (2005) como autores que defendem que o *coach* interno é importante devido ao conhecimento que possui acerca da cultura organizacional existente. Por outro lado, apresentam Kets de Vries (2005), que sustenta que o processo deve ser gerido por um *coach* externo preparado para isso, pois possui conhecimentos e ferramentas específicas para produzir as mudanças esperadas.

Clutterbuck (2008) sintetiza algumas das principais diferenças de abordagem entre o líder como gerente (interno) e o líder como *coach* (externo).

QUESTÃO	LÍDER COMO GERENTE	LÍDER COMO <i>COACH</i>
Metas da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas com a equipe e com ela desenvolve compromisso com os objetivos traçados; • Analisa os progressos em comparação com as metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a estabelecer processos para a estipulação e revisão das metas; • Explora o alinhamento entre as metas pessoais do subgrupo e da equipe; • Ajuda a explorar as causas de contratemplos ou insucessos.
Metas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece necessidades de desenvolvimento para cada membro da equipe; • Alcança acordos quanto a planos de desenvolvimento pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a estabelecer os processos de integração pessoal e os planos de desenvolvimento para a equipe.
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Articula as ambições da equipe internamente e com os agentes externos envolvidos; • Contextualiza a visão da equipe com a da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Testa a qualidade e a viabilidade da visão e como ela influencia as atividades diárias; • Ajuda a equipe a expressar verbalmente os “valores” por trás de sua visão.

Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Garante que todos entendam seus papéis e responsabilidades; • Revê e aprimora os processos de trabalho em conjunto com a equipe; • Planeja e traça estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece <i>feedback</i> sobre os processos e procedimentos e sobre como o fator humano os afeta; • Ajuda a equipe a questionar seus processos e abordagens; • Desenvolve habilidades estratégicas.
Solução de problemas e tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra comportamentos eficientes, soluções de problemas e tomada de decisão, envolvendo os membros da equipe e alcançando consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a equipe a melhorar seus processos de solução de problemas e tomada de decisão.
Gerenciamento de conflito	<ul style="list-style-type: none"> • Toma atitudes preventivas para identificar, discutir e prevenir possíveis conflitos; • Media e acerta regras que reduzam conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dá <i>feedback</i> para garantir que o conflito é reconhecido; • Melhora a capacidade da equipe de lidar com conflitos.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que uma comunicação eficiente está disponível quando é preciso; • Cria oportunidades para que haja a comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a equipe a entender a teoria e a prática da comunicação; • Ajuda a investigar e a aprender com os fracassos da comunicação.
Processos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Garante que a equipe dedique tempo para refletir e rever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a equipe a construir as habilidades e os processos necessários ao diálogo de reflexão.
Gerenciamento de limites	<ul style="list-style-type: none"> • Protege a equipe de ameaças e interferências externas; • Adquire recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a equipe a rever e melhorar o gerenciamento de seus limites.
Gerenciamento de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarece expectativas de desempenho; • Conduz avaliações; • Reconhece e recompensa os desempenhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explora as influências sobre o desempenho, em âmbito individual e de equipe.

Quadro 4: Principais diferenças de abordagem entre o líder como gerente e o líder como coach

Fonte: Clutterbuck (2008, p. 124-125)

2.6.3 Diferenças entre Coaching Executivo e Coaching de Equipes

Clutterbuck (2008), com base em *cases*, apresenta algumas diferenças entre o *coaching* executivo e *coaching* de equipe, como consta no quadro 5.

ASPECTOS	COACHING EXECUTIVO	COACHING DE EQUIPE
Preparação	Embora seja importante o fornecimento, por parte do RH, de um conjunto de diretrizes, isso raramente acontece no caso do <i>coaching</i> executivo.	Neste caso, é essencial a preparação de um conjunto de diretrizes, pois o líder e os indivíduos da equipe precisam saber por que o <i>coaching</i> é necessário.

Estabelecimento de metas	Essa é uma parte relativamente objetiva e direta do processo habitual de <i>coaching</i> . Eventuais mudanças podem ser facilmente incorporadas durante o desenrolar do processo, se necessário.	É preciso identificar onde a equipe está e para onde pretende ir, coletivamente. É preciso delinear para a equipe um escopo mais estreito de questões a serem discutidas, pois isso ajuda muitos participantes a passarem de um estágio para o seguinte.
Líderes	O chefe do <i>coachee</i> deve estar envolvido e o ideal é que isso ocorra por meio de reuniões no início e em intervalos subsequentes. O <i>coach</i> também deve dar <i>feedback</i> e encorajar os membros da equipe, conforme as mudanças são postas em prática.	O líder deve ser discretamente trabalhado no <i>coaching</i> em termos de suas interações com a equipe, desde o começo até o fim do processo. O <i>coach</i> deve cuidar o tempo todo para não substituir o líder.
Dinâmica	O <i>coach</i> tem oportunidades limitadas de atuar na modelagem de comportamentos e técnicas.	O <i>coach</i> tem mais oportunidades de mostrar os comportamentos desejados para os membros da equipe. A psicologia da tomada de decisões em equipe torna mais difícil para a equipe reconhecer a necessidade de mudar sua abordagem ou seu ponto de vista coletivo.
Atividades do <i>coach</i>	Desenvolver metas, definir o plano de ação exigido, desenvolver as habilidades necessárias, dar apoio e desafiar, dar <i>feedback</i> , oferecer outros pontos de vista, lidar com o encerramento.	As mesmas atividades, mas muito mais necessária é sua habilidade como facilitador para envolver todos os membros da equipe, lidar com conflitos e resumir os vários pontos de vista um maior número de vezes.

Quadro 5: Diferença entre *Coaching* Executivo e *Coaching* de Equipes

Fonte: Adaptado de Clutterbuck, 2008, p. 112-113

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método empregado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, com o intuito de realizar uma revisão sobre o tema, respondendo à questão da pesquisa, de forma a obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre *coaching*, bem como suas lacunas e contribuição para o desenvolvimento do conhecimento. Para tal, foram cumpridas as seguintes etapas:

- a. elaboração de uma lista de palavras-chave relacionadas com o tema “*coaching*”, com o objetivo de facilitar a busca em bases de dados;
- b. revisão das fontes secundárias. Ou seja, localização e leitura de textos que abordam e interpretam trabalhos de outros autores, como monografias, dissertações, artigos científicos, sites de consultoria etc.;
- c. pesquisa em fontes primárias. Ou seja, localização e leitura de artigos científicos e livros que contêm os trabalhos originais de autores e contribuições

relevantes para a pesquisa; e

- d. leitura crítica e síntese da literatura, com o estabelecimento dos principais aspectos a serem abordados e pontos de convergências e divergências entre os diferentes autores.

4 | CONCLUSÃO

Embora haja uma vasta literatura sobre coaching, verificou-se que os diversos subtemas que compõem este campo de conhecimento estão muito dispersos, ou seja, sentiu-se falta de publicações que buscassem reunir as diversas abordagens em uma mesma obra. Isso talvez se justifique pelo fato do coaching ser um processo que reúne conhecimentos, ferramentas e técnicas de diversas ciências e áreas, como, por exemplo, Neurociência, Administração, Psicologia, Antropologia, Sociologia etc.

Outro ponto que chamou a atenção no decorrer da pesquisa é que quando se trata especificamente do Coaching de Negócios, a maioria dos estudos empíricos, no Brasil, está voltada para a sua aplicação em empresas privadas, encontrando-se pouco material sobre coaching em organizações públicas. Seriam as mesmas ferramentas, técnicas, abordagens, protocolos e procedimentos de intervenção válidos tanto para empresas privadas quanto para as organizações públicas? Essa lacuna aponta para a importância de se desenvolver estudos tendo como foco o coaching aplicado às instituições públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

BLOCH, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching Executivo** – Uma questão de atitude. São Paulo: Elsevier, 2012.

BRAGA, W. A. **A Contribuição do Psicodrama ao Coaching**. 2015. Disponível em: <<http://iipc.net.br/a-contribuicao-do-psicodrama-ao-coaching/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

BRESSAN, V. P.; RODRIGUES, M. S. **Coaching: conceitos e ferramentas**. 2013. Disponível em: <[http://www.imed.edu.br/Uploads/marciaRodrigues5\(%C3%A1rea3\).pdf](http://www.imed.edu.br/Uploads/marciaRodrigues5(%C3%A1rea3).pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2016.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. **Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica**. 2012. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/9028>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2008.

DA MATTA, V. **Ferramentas de Coaching: Como Utilizá-las a Seu Favor?** 2013. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/ferramentas-de-coaching-como-utilizar/>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

FERREIRA, M. R.; MONTEIRO, R. L. M. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicado no TCU**. Brasília: 2007. Monografia (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU. Brasília, 2007.

_____. *Coaching* para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU. **Journal of chemical information and modeling**, v. 53, p. 1689 –1699, 2013.

FREITAS, F. *Coaching* de vida. In: LYNCH *et al.* (Org.). **O impacto do Coaching no dia a dia**. Rio de Janeiro: Bookstart, 2015, p. 172-178.

GARCIA, A. L. **O processo de coaching nas organizações empresariais**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/4804>, 2011>. Acesso em: 01 dez. 2015.

GOLDSMITH, M. **Coaching: O exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE *COACHING* –IBC. **A Importância da Avaliação Comportamental DISC**. 2012a. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/importancia-avaliacao-comportamental-disc/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

_____. **Quais os Tipos de Nichos de Coaching?** 2012b. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-nichos-coaching/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. **O que é coaching?** 2015a. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/wp-content/uploads/2014/04/IBC-Apresentacao-PSC.pdf>>. Acesso em :01 dez. 2015.

_____. **Aprenda como utilizar as técnicas de neurolinguística**. 2015b. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/aprenda-como-utilizar-tecnicas-neurolinguistica/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo - A conquista da liderança**. Barueri: Nobel, 2007.

KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E. **Coaching: Uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional**. **Revista de Destaques Acadêmicos**, v. 4, nº 1, 2012, p. 39 – 47. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/281/224> >. Acesso em 28 maio 2016.

LANDSBERG, M. *The Tao of Coaching*. Londres: HarperCollins, 1996.

MARQUES; J. R. **O que são âncoras de carreira?** 2015. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-sao-ancoras-de-carreira/>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

ONEDA, E. **Ferramentas de coaching**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/ferramentas-de-coaching/93640/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PAIVA, P. **A Janela de Johari**. 2015. Disponível em: <http://www.gestordealmas.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=161&Itemid=136>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PEREIRA, F. J. A. **A utilização do coaching como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida**. 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/923598-A-utilizacao-do-coaching-como-ferramenta-contributiva-nos-processos-de-ambiencia-e-qualidade-de-vida.html>>. Acesso em: 21 fev. 2016

PINHEIRO, B.; PASQUAL, J. L.; BROGE, V. **Coaching e formação de liderança/ coach**. 2012. Disponível em: <<http://www.arvoredodo.com.br/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

PLANARH. **PI – Predictive Index**. 2015. Disponível em: <http://www.planarh.com.br/index.php/ferramentas>>. Acesso em: 23 fev. 2016

ROSA, F. **Coaching Assessment**. 2015. Disponível em: <<http://fernandorosa.com.br/coaching-assessment>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SILVEIRA, A. S. **Uso de ferramentas em *coaching***. 2012. Disponível em: <www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=561>. Acesso em: 22 fev. 2016

THIER, M. J. ***Coaching Clues: real stories, powerful solutions, practical tools***. London: Nicholas Brealey Publishing, 2003.

VELHO, A. G. **A eficácia do *mind map* como ferramenta de *coaching***. 2012. Disponível em: <www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=560>. Acesso em: fev. 2016.

VILHENA, I. ***Coaching* – modelo grow**. 2015. Disponível em: <<http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CBT-Modelo-GROW.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

WHITMORE, J. ***Coaching para performance***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-253-1



9 788572 472531