

# Os Resultados do Processo de *Coaching* no Desenvolvimento de Carreira

## The Results of the *Coaching* Process in Career Development

<sup>(1)</sup> Andressa Vince de Oliveira, andressa.vince@hotmail.com

<sup>(1)</sup> Dauria Ribeiro, dauria.rib@gmail.com

<sup>(1)</sup> Kamila Costanti Vilela, vilelaka@yahoo.com.br

<sup>(1)</sup> Centro Universitário de Itajubá – FEPI, Av. Dr. Antônio Braga Filho, nº 687, Porto Velho, Itajubá – Minas Gerais.

Recebido: 30 de Janeiro de 2018; Revisado: 30 de abril de 2018.

### Resumo

O processo de *Coaching* pode ser definido como uma relação contínua e de parceria que visa apoiar o cliente na busca de resultados benéficos para sua vida pessoal e profissional. Por meio desse processo, o indivíduo amplia sua capacidade de aprender e aprimora sua *performance* e sua qualidade de vida. O profissional *Coach* auxilia o *Coachee* com diversas ferramentas que visam à mudança de comportamento e proporciona ações que possam aumentar sua *performance* pessoal e profissional. O estudo objetivou verificar a visão do profissional *Coach* em relação aos resultados de aumento de *performance* e desenvolvimento profissional de seus *Coachees*. Participaram desse estudo 20 profissionais *Coaches*, de ambos os sexos, que trabalham com desenvolvimento de carreira no Brasil. Os resultados evidenciaram que, em sua maior parte, os profissionais apontaram que o processo de *Coaching* pode acarretar melhoria na direção, no planejamento e na projeção dos objetivos.

**Palavras-chave:** *Coaching* de Carreira, *Coach*, *Coachee*.

### Abstract

The *Coaching* process can be defined as a continuous relationship and partnership that aims to support the client in the search of beneficial results for his personal and professional life. Through this process, the individual broadens their ability to learn and improves their performance and quality of life. The *Coach* professional assists *Coachee* with several tools that aim to change behavior and provides actions that can increase your personal and professional performance. The study aimed to verify the view of the professional *Coach* in relation to the results of increase of performance and professional development of their *Coachees*. Twenty professional *Coaches*, of both sexes, who work with career development in Brazil participated in this study. The results showed that, for the most part, professionals pointed out that the *Coaching* process can lead to improvement in the direction, planning and projection of the objectives.

**Keywords:** Career *Coaching*, *Coach*, *Coachee*.

## Introdução

O termo *Coaching* surgiu no esporte, designando o papel de professor, treinador. Entretanto, identificar o *Coach* apenas como um treinador é um equívoco, já que o processo de *Coaching* não pode ser reduzido apenas a um treinamento (SILVA, 2010).

A utilização do termo *Coaching* relacionado à administração de pessoal, tem origem em dois nomes: Timothy Gallwey e Thomas Leonard. Gallwey era professor de tênis e acreditava que seu papel não era de criticar os alunos, mas de agir de forma a fazer com que eles tivessem ampla consciência do modo como jogavam e pudessem fazer os ajustes necessários. Leonard era administrador financeiro e contabilista e orientava seus clientes no caminho que escolhessem para sua atividade profissional (WERNER & JOHANN, 2017).

A International Coach Federation (ICF, 2000) define o *Coaching* como uma relação contínua e de parceria que visa apoiar o cliente na busca de resultados benéficos para sua vida pessoal e profissional. Por meio desse processo, o indivíduo amplia sua capacidade de

aprender e aprimora sua *performance* e sua qualidade de vida.

O processo de *Coaching* pode ser definido como um processo de intervenção que visa a busca por aumento de *performance*. A palavra *Coach* se refere ao facilitador, ou seja, aquele que conduz o processo. Por sua vez, o *Coachee* é considerado o cliente que participa do processo (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACH, 2008).

Por meio do processo de *Coaching* novas competências surgem, tanto para o Coach quanto para o *Coachee*, não só em termos de competências ou capacidades específicas, é mais do que um treinamento, já que o profissional atua com o seu cliente até ele ter clareza de quais são os resultados que almeja. Portanto, o processo permite dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações e estas produzam resultados (CHIAVENATO, 2002).

O termo *Coaching* tem sido bastante difundido nas organizações e é uma estratégia das empresas, pois possibilita a formação de equipes de alta *performance*, atuando de acordo com os resultados esperados e se ajustando às exigências do mercado de trabalho (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Segundo Oliveira (2007) *Coaching* é um processo de orientação de carreira, voltado para a ação. Auxilia na mudança de comportamento e a definir objetivos e metas que o indivíduo pretende atingir.

Chiavenato (2002) afirma que o *Coaching* é um processo de assessoramento que torna as pessoas mais competentes e realizadas, agregando valor à organização e aos colaboradores. Nesse processo há uma relação dinâmica, voltada para a mudança comportamental e baseada no relacionamento humano, na retenção de talentos, na criação de competências e na estimulação de potencialidades.

Atualmente existem vários segmentos que se utilizam do *Coaching*, dentre eles destaca-se o *Coaching* de vida, o *Coaching* de Relacionamentos, o *Coaching* Acadêmico, o *Coaching* Executivo e o *Coaching* de Carreira, que é o que receberá destaque no presente estudo (CARMO, 2015).

O *Coaching* também pode ser definido como uma prática de orientação profissional que pode ser utilizada em empresas, visando estimular o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento da liderança, contribuindo para que ocorram processos de mudança pessoal que resultem no aumento do desempenho profissional (CAMPOS & STOROPOLI, 2015).

Adicionalmente Dejours (2004) ressalta a importância do trabalho, desempenhando um papel fundamental na vida do ser humano, ele é estruturado de acordo com a identidade individual, portanto é essencial que a vida profissional seja madura e consciente.

Nesta perspectiva, o *Coaching* de Carreira auxilia as pessoas a descobrirem o que almejam fazer com sua vida profissional e a desenvolverem uma estratégia para atingirem seus objetivos (OLIVEIRA, 2007).

Ao longo do processo de *Coaching*, o *Coachee* se torna mais preparado para enfrentar os desafios diários, visando aumentar significativamente o controle inteligente e responsabilidade do indivíduo, fornecendo condições para seu crescimento (PAULA, 2005).

No processo de *Coaching* o que se busca é provocar novas formas de interpretação, novas maneiras de entender e lidar com os eventos, que vão sendo incorporadas pouco a pouco à prática do *Coachee*, tornando-o cada vez mais independente do *Coach* (REIS, 2013)

Na visão de Chiavenato (2002), *Coach* é o profissional que instrui e prepara a pessoa para o trabalho que ela quer desempenhar. Ele proporciona uma direção a percorrer, ampliando o desempenho da pessoa, melhorando o que ela já possui e

adquirindo aquilo que necessita. O *Coach* é responsável por formar e impulsionar talentos, além de auxiliar no aperfeiçoamento de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. O autor ressalta que um dos principais papéis do *Coach* é ouvir com atenção tudo que o cliente tem a dizer, deixando-o falar livremente, sendo humilde e atento ao outro.

Os programas de Coaching estão ganhando notoriedade nas organizações, devido ao ambiente competitivo e dinâmico em que as empresas atuam. Sua crescente popularidade está relacionada à sua capacidade de auxiliar no alcance de metas e resultados, mediante o desenvolvimento de habilidades e competências em diversos contextos (PINTO, 2015).

No que diz respeito à formação para atuar como *Coach*, é importante que seja sólida, em instituição respeitada e preferencialmente credenciada pelo International Coach Federation (ICF), com conteúdo trabalhado de forma teórica e prática. No perfil comportamental, entende-se que a pessoa precisa ter equilíbrio cognitivo, ser consciente de suas fraquezas e forças, além de ser um excelente ouvinte (SBC & BCI, 2008).

O *Coaching* profissional ou de carreira (*Career Coaching*) tem o foco

especificamente na carreira profissional do indivíduo. Ele geralmente está buscando encontrar uma carreira ideal para seu perfil, ou uma mudança de carreira, promoção ou até elaborar uma estratégia para se desligar da empresa. Para que o processo de *Coaching* de carreira seja eficaz não pode se limitar apenas à escolha de uma profissão, mas deve identificar prever e alimentar o futuro ocupacional, desenhando com o cliente um projeto de vida (PERCIA & SITA, 2013).

Apesar dos programas de *Coaching* terem certa sistematização dos procedimentos, eles não podem ser procedimentos rigidamente padronizados. A forma como as técnicas serão introduzidas, assim como os momentos em que serão utilizadas, são particulares a cada caso. Para isso, é necessário que o *Coach* tenha alto nível de preparo para exercer essa atividade (MILARÉ & YOSHIDA, 2009).

É possível verificar a multiplicidade de aspectos relacionados à aplicação do processo de *Coaching*, principalmente no âmbito organizacional. As pesquisas predominam no sentido de destacar as vantagens e os benefícios do processo (CAMPOS & PINTO, 2012).

Observa-se o desenvolvimento de competências comportamentais e organizacionais dos indivíduos que

participam de processos de *Coaching*. Essas mudanças individuais provocam mudanças no ambiente organizacional, tendendo a favorecer as relações interpessoais dentro da organização. O processo de *Coaching* também auxilia no desenvolvimento da liderança adequada àquela organização. Entretanto, é importante destacar que a cultura organizacional da empresa é determinante na aceitação das mudanças sugeridas pelos seus líderes (GARCIA, 2011).

Diante de todas essas considerações, torna-se relevante compreender a visão que os profissionais *Coaches* têm sobre o desenvolvimento de carreira dos *Coachees*, objetivando entender a contribuição deste profissional no processo de *Coaching* permitindo desta forma que a área de estudos referente ao *Coaching* esteja em constante aprimoramento. Sendo assim este estudo objetivou verificar a visão do profissional *Coach* em relação aos resultados de aumento de desempenho e desenvolvimento profissional de seus *Coachees*.

## **Material e métodos**

Para a coleta de dados empregou-se um questionário desenvolvido pela Sociedade Brasileira de *Coach* (2008), dividido em quatro categorias: Foco, Ação,

Resultado e Melhoria Contínua, denominado FARM. Em cada item se encontram questões que devem ser assinaladas caso o participante tenha percebido a melhoria daquele item no *Coachee*. É uma escala ordinal e tem variação de 0 a 10 pontos.

Na categoria Foco foram avaliados a direção, o planejamento e a projeção dos objetivos. A categoria Ação se refere à motivação e continuidade de ação na direção dos objetivos desejados; autoconhecimento; utilização das forças, virtudes e talentos; autoestima; autoconfiança; automotivação; melhoria nos comportamentos; desenvolvimento de habilidades e capacidades desejadas; congruência e motivação interna, possíveis de serem compreendidos por meio do entendimento de valores e crenças pessoais. Para avaliar as categorias Resultados e Melhoria Contínua, as questões abordam a percepção de continuidade, melhoria contínua, aumento do poder de aprendizado e conclusões construtivas.

Após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética (CAAE: 54609516.4.0000.5094), os participantes foram convidados a participarem da pesquisa por e-mail.

Ao acessar o link da pesquisa, a primeira página continha o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na página seguinte se encontrava o questionário de caracterização do participante. Após o preenchimento de todos esses dados era disponibilizado o questionário da pesquisa.

Participaram deste estudo 20 (vinte) profissionais *Coaches*, de ambos os sexos, que trabalham com desenvolvimento de carreira no Brasil.

Após a coleta, os dados foram tabulados e avaliados, para posterior análise qualitativa dos resultados obtidos.

## **Resultados e Discussão**

Os dados encontrados permitiram inferir certa concordância entre os *Coaches* pesquisados, principalmente em alguns aspectos, que serão destacados neste estudo. De forma geral, os profissionais acreditam que o processo de *Coaching* pode ocasionar melhoria na direção, no planejamento e na projeção dos objetivos. Tal resultado condiz com Whitmore (2006) que ressalta que o aumento do desempenho gerado pelo processo de *Coaching*, eleva o nível dos resultados.

Oliveira (2007) destaca que o *Coaching* tem o propósito de auxiliar as pessoas a descobrirem o que realmente almejam em suas vidas e a desenvolver uma estratégia para alcançarem seus

objetivos. Adicionalmente 70% dos profissionais perceberam a melhora no entendimento da missão e propósito individual de seus *Coachees*.

Em relação à melhoria no foco dos *Coachees*, verificou-se que 90% dos profissionais também apontaram grande melhoria, que significa não se afastar do seu objetivo. O foco tem relevante importância, pois o *Coachee* assume a responsabilidade de agir para alcançar o que se propôs e, juntamente com o *Coach*, desenvolve estratégias e um plano de ação para garantir a eficácia e a continuidade do processo (STEFAN, 2015).

Em relação à melhoria na motivação e continuidade de ação na direção dos objetivos desejados, 70% dos profissionais pesquisados perceberam continuidade por parte dos *Coachees*. De acordo com Bono (2009) o *Coaching* surge como uma descoberta, aplicação e integração de novos conhecimentos, que culminam em um processo de autodesenvolvimento constante, o que tem relação com a melhoria na motivação e continuidade da ação.

A melhoria no autoconhecimento, utilização das forças, virtudes e talentos, foi percebida por 40% dos profissionais, o que indica que embora concordem com a melhora, ainda não a vê como significativa. Segundo Krausz (2007) o *Coaching*

contribui para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, seus valores e suas crenças, aprofundando sua aprendizagem e incorporando novas habilidades e capacidades.

Nos aspectos autoestima, autoconfiança e automotivação, 80% dos *Coaches* notaram melhoria na autoestima dos *Coachees*. Segundo Pereira (2008) o *Coaching* ajuda a pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, além do que acredita ser possível, proporcionando mudanças e um salto qualitativo, acompanhado de uma maior autoestima e valorização de si mesmo.

Por meio do *Coaching* é possível romper limites e solucionar problemas complexos em face às mudanças e à complexidade, sendo possível despertar pessoas para aprenderem e construir novas competências necessárias ao sucesso (HARGROVE, 1999). Tal afirmação condiz com o fato de 85% dos *Coaches* pesquisados perceberem a existência de uma melhoria no desenvolvimento de habilidades do *Coachee* após o processo.

Outra melhoria apontada neste estudo é em relação à congruência dos indivíduos, o que pode ser verificado pela afirmação de Correia (2012), que destaca que o *Coaching* vem produzindo efeitos a nível comportamental dos indivíduos nas

organizações e um aumento da capacidade de mudança de atitude do *Coachee*, possibilitando maior tolerância e construção de crenças mais assertivas, bem como o grau de valorização pessoal e autoconfiança que o processo possibilita alcançar, gerando mudanças de comportamento.

Cerca de 80% dos profissionais pesquisados percebe a melhoria contínua na autoestima dos *Coachees*, evidenciando um importante princípio do *Coaching*, que se refere ao aumento da consciência psicológica e social dos *Coachees* (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). A prática do *Coaching* é uma oportunidade de visualização clara de pontos individuais, como autoconfiança e autoestima, para que as pessoas possam conhecer e atingir seus potenciais e conseqüentemente alcançar suas metas (MARQUES; CARLI, 2012).

Todos os participantes observaram uma melhora congruente dos indivíduos após o processo de *Coaching*, o que corrobora com a ideia de Correia (2012) que afirma que o *Coaching* vem produzindo alterações comportamentais nos indivíduos conduzindo um incremento na capacidade de mudança de atitudes dos *Coachees*, possibilitando maior tolerância e construção de crenças assertivas, assim como o grau de valorização pessoal e

autoconfiança que podem ser alcançados com o processo.

O processo de *Coaching* pode proporcionar aos *Coachees* a concepção de suas limitações, resistências e bloqueios, fazendo com que eles tenham iniciativa em aceitar as mudanças e desenvolvam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O desenvolvimento pessoal tem reflexos na vida profissional e na clareza dos objetivos. Além disso, o processo se caracteriza por uma aprendizagem contínua, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, já que o objetivo do processo é promover a reflexão sobre crenças, valores e contribuir para novas experiências (RODRIGUES; ZILLOTTO; BIRCK, 2016).

Entretanto em relação aos resultados da vida pessoal, houve divergência entre os pesquisados: 10% não verificaram grande melhoria, 30% apontaram leve melhora e 60% perceberam alta melhora nos aspectos da vida pessoal do *Coachee*.

De acordo com Correia (2012), as competências adquiridas ao longo do processo de *Coaching* e o desenvolvimento de uma atitude motivadora, positiva, ambiciosa e assertiva, são importantes para a adoção de novos estilos de relacionamento interpessoal ajustados. 85% dos profissionais perceberam melhora significativa nos resultados

profissionais dos *Coachees* e 90% apontaram melhora representativa no que se refere aos relacionamentos. Tal dado coincide com o já exposto, que permite compreender que as mudanças no âmbito pessoal e profissional se influenciam mutuamente.

Segundo Correia (2012), as competências adquiridas ao longo do processo de *Coaching*, bem como o desenvolvimento de uma atitude mais motivadora, positiva, ambiciosa e assertiva, potencializam a adoção de novos estilos de relacionamento interpessoal mais ajustado. Tal afirmação condiz com os resultados encontrados, em que 90% dos participantes apontaram uma melhora representativa no âmbito dos relacionamentos interpessoais do *Coachee*.

Segundo Correia (2012) o *Coachee*, ao superar barreiras limitantes, pode obter mais autoconfiança, satisfação pessoal e maior qualidade de vida, alcançando um estado de preenchimento interior. Cada indivíduo, ao superar suas limitações, também transforma a percepção de si, elevando sua autoestima e autoconfiança. Entretanto, no aspecto relacionado à melhora da qualidade de vida 10% dos participantes não perceberam melhora relevante; 55% perceberam melhora pouco significativa e 35% observaram grande melhora.

Em relação à continuidade, verificou-se 70% dos profissionais perceberam grande incidência da mesma, outro objetivo do processo de *Coaching*. O *Coachee*, juntamente com o *Coach*, analisa as opções disponíveis, os prós e os contras de cada uma delas, desenvolve estratégias e elabora um plano de ação para garantir a eficácia e a continuidade do processo (STEFAN, 2015). O *Coaching* é uma ferramenta, um processo alternativo e muito rico para a melhoria profissional. Por meio do processo de aprendizado, decorrentes da complexidade da própria vida e de seus desafios, as mudanças e resultados podem ocorrer. Isso faz com que o aprendizado esteja em constante atualização e desenvolvimento, destacando a melhoria contínua (KUNZLER, 2012).

Ainda em relação à melhoria contínua, 85% dos *Coaches* apontaram aumento do poder de aprendizado e conclusões construtivas. Segundo Goldsmith (2003), o *Coaching* objetiva desenvolver competências, marcando para a ação do *Coachee* a orientação para o resultado. Há foco na busca de respostas e autoconhecimento por meio do aprendizado, trazendo um compromisso de mudança e melhoria para que se alcance o objetivo almejado de forma constante, consistente e sustentável na vida pessoal e profissional.

## Conclusões

O *Coaching* é um relacionamento que produz novas competências, tanto para os clientes, como para o *Coachee* e até mesmo para o próprio *Coach*. É caracterizado pelo valor que agrega às partes que interagem entre si, pois se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

O *Coach* pode promover reflexões em seu *Coachee*, levando a mudanças de comportamento positivas, podendo desenvolver seus pontos fortes. O *Coach* atua para que o *Coachee* possa buscar novas alternativas e novos objetivos, e conseqüentemente o desenvolvimento mais efetivo de sua carreira, por meio de ferramentas e técnicas. Pode-se inferir que, a ferramenta do *Coaching* promove maior autoconhecimento por parte do *Coachee*, permitindo que ele mesmo identifique o que o impede de prosperar.

No processo de *Coaching* é imprescindível reconhecer no *Coachee* suas crenças e valores, fatores que determinam o que as pessoas acreditam. Se estes itens forem explorados adequadamente dentro do processo, são capazes de desenvolver pontos fortes,

eliminar pontos fracos e conseqüentemente tornar o *Coachee* mais confiante.

Pode-se perceber que na prática do profissional *Coach*, nem todos os aspectos estão de acordo com a teoria proposta, já que alguns itens que devem ser desenvolvidos no processo de *Coaching* não foram reconhecidos pelos participantes da pesquisa.

É possível perceber a importância dos processos de *Coaching*, o que tem aumentado o investimento das empresas em proporcionar o processo para seus colaboradores. De forma geral, o grande benefício do *Coaching* é a conquista de grandes resultados, tanto no contexto profissional quanto no pessoal. É importante por mobilizar o cliente a sair de seu estado atual visando atingir o estado desejado.

O processo de *Coaching* é imprescindível no âmbito das exigências do mercado de trabalho, bem como a necessidade dos profissionais de realizar constantes investimentos em seu aprendizado, por meio da revisão de comportamentos e frequente aprimoramento de suas potencialidades.

O *Coaching* tem sido muito difundido nas organizações atualmente, já que possibilita a formação de equipes de alta *performance*, que atuam em função dos resultados esperados e se ajustando às

exigências do mercado, que mudam a todo instante e são incessantes (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Atualmente as organizações exigem diversas competências do profissional e o *Coaching* tem como principal objetivo potencializar as competências para o sucesso profissional. Desta forma, o *Coaching* é um método relevante para desenvolver a inteligência emocional, que pode levar a excelência para a vida profissional e pessoal do *Coachee*.

Pesquisas dessa natureza visam contribuir para que a troca de informações com a comunidade profissional ocorra com base em resultados atuais e específicos. Entretanto, outros estudos deverão ser desenvolvidos.

## Referências

AGUIAR, A.. **Coaching de Carreira: um convite para uma vida com sentido e significado.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/653659-Coaching-de-carreira-um-convite-para-uma-vida-com-sentido-e-significado.html>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

AXELROD, S.. **The essential core of executive coaching.** Steve Axelrod Consulting. New York - USA. 2006.

Disponível em:  
<[www.steveaxelrodconsulting.com](http://www.steveaxelrodconsulting.com)>  
Acesso em: 05 jul. 2017.

BONO, J. E. *et al.* A Survey of Executive Coaching Practices. In: **Personnel Psychology**. v. 62, n.2, 2009, p. 361-404.

BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2006.

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

CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E.. Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. In: **Revista Administração em Diálogo**. v. 17, n. 2, 2015, p. 23-40.

CARMO, M. H. O coaching no contexto organizacional. In: **Revista E-FAPPES**. v. 9, n. 12, 2015, p. 1-10.

CHIAVENATO, I.. **Construção de Talentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2002. 188p.

CORREIA, J. S. E. et al. **“Coaching”:** **Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**. 2012. 143 f. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto superior de línguas e administração, Vila Nova de Gaia. 2012.

DEJOURS, C. O. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004. 346p.

GARCIA, A. L.. **O processo de Coaching nas organizações empresariais**. 2011. 87 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Faculdade de Psicologia PUCRS, Porto Alegre, 2011.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M.. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. In: **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 13, n. 18, 2009, p. 17-41.

GOLDSMITH, M.. **Coaching: O Exercício da Liderança**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415p.

HARGROVE, R.. **Masterfull Coaching Fieldbook: Grow your business, multiply**

your profits, win the talent war. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer, 1999.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **International executive coaching summit**: A collaborative effort to distinguish the profession. Disponível em: <https://coachfederation.org/exec-coaching-summit.htm>. Acesso em: 08 jan. 2018.

JUNIOR, M. D. M.. **A Dimensão do Sucesso em Coaching-uma análise do contexto brasileiro**. 2012. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2012.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: A Conquista da Liderança**. 1. ed. São Paulo: Ed. Nobe, 2005. 208p.

KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E.. Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional. In: **Destaques Acadêmicos**, v. 4, n. 1, 2012, p. 39-47.

MARQUES, J. R.; CARLI, E.. **Coaching de carreira** - construindo profissionais de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P.. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. In: **Psicologia em Estudo**. v. 14, n. 4, 2009, p. 717-727.

PAULA, M. **O sucesso é inevitável: Coaching e carreira**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2005.

OLIVEIRA, E., M. **O Coaching apresenta alguma base científica?** Anais do III Sem. Gestão da UNIFAE, Curitiba, 2007.

PERCIA, A; SITA, M. (Coord.) **Coaching, a solução**: grandes gurus mostram os caminhos para vencer. 1. ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. 335p.

PEREIRA, A. B.. **Coaching em Portugal – Teoria e Prática**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. 200p.

PINTO, D. F. C.. **Coaching Executivo: uma análise de efetividade a partir da percepção dos *coachees* do Distrito Federal**. 2015. 91 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

REIS, G. G.. **Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como**

Recurso no Processo de Coaching de Executivos. In: **Revista de Carreiras & Pessoas**. v. 3, n. 3, 2013, p. 34-48.

RODRIGUES, A. C. P.; ZILLOTTO, D. M.; BIRCK, F. K.. O Processo de Coaching na Óptica dos Coachees. **Vivências: Revista de Extensão Eletrônica da URI**, Curitiba: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, ano, v.12 , n. 23, p. 168-177, out. 2016.

SBC & BCI. **Sociedade Brasileira de Coaching, Excelência em Performance Humana**. Manual Copyright, 2008

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

STEFAN, R. B. **Avaliação do Processo de Coaching de Carreira em Instituição do Ensino Superior**. 2015. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2015.

WERNER, M.; JOHANN, C. W.. Coaching nas organizações: pesquisa com gestores e as aproximações com a

psicologia. In: **Revista Destaques Acadêmicos**. v. 9, n. 3, 2017, p. 59-75.

WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 194p.