

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ**  
**ESCOLA DE MAGISTRATURA DO ESTADO DO CEARÁ**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM PROCESSO CIVIL E GESTÃO DE**  
**PROCESSOS**

**NOME SOBRENOME**

**Título: subtítulo**

**FORTALEZA**

**2016**

**NOME SOBRENOME**

**Título: subtítulo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
curso de Especialização em Processo Civil e Gestão  
do Processo

Orientador: Prof. Dr. Leonel Gois Lima Oliveira

**FORTALEZA**

**2016**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE  
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA  
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho....

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a ...

## **EPIGRAFE**

“Tudo o que vier é bem vindo... deixe que venha...  
Se for bom, deixe que fique. Se for ruim deixe que vá...”

José Roberto Marques

## RESUMO

SOBRENOME, NOME. **Título: Subtítulo.** 2016. 52 f. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação para obtenção do título de Especialista em Processo Civil e Gestão do Processo da Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará. Fortaleza, 2016.

Nos últimos anos, as organizações no Brasil e no mundo vêm sofrendo mudanças significativas, com vistas a acompanharem a feroz concorrência, e deste modo, inovar e valorizar o ativo humano tornaram-se quesitos essenciais para a perpetuidade das empresas. Neste cenário surge o *coaching*, que se trata de uma importante ferramenta capaz de auxiliar no desenvolvimento de aprendizagem individual e das equipes, resultando no crescimento pessoal e profissional dos indivíduos e que vem ganhando força no Brasil. Há diversos estudos que demonstram os benefícios do processo de *coaching* no mundo dos negócios, e sendo assim, o uso desta ferramenta pode ser promissor para a área da saúde, especialmente no desenvolvimento das lideranças de enfermagem. Este estudo tem como objetivo construir um modelo para aplicação do processo de *coaching* para enfermeiras líderes de um hospital de grande porte na cidade de São Paulo. Trata-se de um estudo bibliográfico e exploratório. Espera-se que este estudo desperte o desejo dos enfermeiros em conhecerem e pesquisarem mais sobre o *coaching* e almeja-se que o estudo contribua com a adoção de práticas de *coaching* no desenvolvimento de líderes de enfermagem, assim como suas equipes, que atuam nos mais diversos segmentos da área da saúde, repercutindo assim em atendimentos de qualidade e excelência ao cliente.

Palavras-chave: Palavra 1; Palavra 2; Palavra 3; Palavra 4; Palavra5.

## ABSTRACT

SOBRENOME, NOME. **Coaching Process Impact Under the Optics of Nursing Leaders of a Large Porte Hospital in São Paulo**. 2016. 52 f. Completion of course work submitted to the Graduate Program for obtaining the title of MBA in Strategic Management - University of São Paulo. Fortaleza, 2016.

In recent years, organizations in Brazil and around the world have suffered significant changes in order to monitor the fierce competition, innovate and enhance the human assets that have become crucial aspects for the perpetuity of the companies. In this scenario arises Coaching, which is an important tool that can assist in developing individual and team learning, resulting in personal and professional growth that has been gaining strength in Brazil. Several studies demonstrate the benefits of coaching in business, and this tool can be promising for healthcare, especially in the development of nursing leaders. **This study aims to understand the perception of nursing leaders of a large hospital in São Paulo, on the impact of the coaching process.**The pre project stage was held by literature research. **The following steps will be based on a qualitative, descriptive and exploratory approach and for the data analysis, will be adopted a content analysis.** It is hoped this study awakens the nurses desire of knowing and researching about Coaching. In addition, we hope to contribute for the adoption of the coaching practices in the development of nursing leaders as well as their teams, who work in the most various segments of healthcare, and there for, impacting on the excellence and quality of care to the customer.

Keywords: Word 1; Word 2; Word 3; Word 4; Word 5.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia tridimensional de <i>coaching</i>	28
Figura 2 - Etapas da atividade de <i>coaching</i>	29
Figura 3 - Modelo de um programa típico de <i>coaching</i>	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de <i>coaching</i>	27
Quadro 2 - Atividades e responsabilidades: <i>coach</i> , indivíduo e empresa	28
Quadro 3 - Comparativo entre <i>mentoring</i> , <i>counseling</i> e <i>coaching</i> .	35

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2. OBJETIVO.....	13
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
2.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	15
2.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	17
2.3. COLETA DE DADOS.....	20
2.4. LOCAL E PERÍODO DA COLETA DE DADOS.....	21
2.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	22
2.6. VARIÁVEIS.....	22
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
3.1. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO <i>COACHING</i> .....	23
3.2. <i>COACHING</i> NO BRASIL.....	25
3.3. DEFINIÇÃO DE <i>COACHING</i> .....	26
3.4. O PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	29
3.5. TIPOS DE <i>COACHING</i> .....	32
3.6. FERRAMENTAS DO PROCESSO DE <i>COACHING</i> .....	33
3.7. <i>COACHING</i> , <i>MENTORING</i> E <i>COUNSELING</i> .....	34
3.8. <i>COACHING</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	36
3.9. <i>COACHING</i> E A ENFERMAGEM.....	38
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>5. CRONOGRAMA.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações no Brasil e no mundo vêm sofrendo mudanças significativas, com vistas a acompanharem a feroz concorrência, e deste modo, inovar e valorizar o ativo humano tornaram-se quesitos essenciais para a perpetuidade das empresas.

Uma das formas de valorizar as pessoas nas organizações é investir em treinamento e desenvolvimento, criando ambientes de trabalho que favoreçam a aprendizagem e potencializem o desempenho dos colaboradores.

Além de ser uma maneira de valorizar pessoas, outro fator que leva muitas empresas a investirem em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, é a grande oferta de profissionais com baixa qualificação no mercado.

Este fato exige que as empresas lancem mão de treinar e desenvolver continuamente seus colaboradores desde o momento da admissão, para manter e/ou melhorar seu padrão de qualidade.

Feitosa e Silva (2014) destacam que o treinamento e o desenvolvimento corporativo visam alcançar resultados voltados à capacidade individual do profissional por meio de uma educação contínua e isto favorece o crescimento da organização.

Sendo assim, é compreensível que as organizações desenvolvam e treinem seus funcionários, objetivando que haja um retorno positivo deste investimento.

Para Zerbini e Abbad (2010), esse investimento das empresas em treinamento, desenvolvimento e educação de seus profissionais tem o intuito de que seus colaboradores adquiram o conhecimento, habilidades e atitudes e os transfiram para o ambiente de trabalho.

Portanto pode-se dizer que é uma relação onde todos ganham, uma vez que o funcionário se desenvolve e a empresa se beneficia.

Quando as empresas criam ambientes favoráveis à aprendizagem, mudam, inovam, alavancam novas habilidades e atitudes, paulatinamente se tornam organizações que aprendem, conquistando a capacidade de adaptação às mudanças e crescimento contínuo. Desta maneira, é necessário investir em pessoas, favorecer seu crescimento, conduzi-las e incentivá-las (FERREIRA; MONTEIRO, 2007). Esta realidade se aplica em diversos contextos, inclusive na área de saúde, em que focarei neste trabalho.

Atualmente trabalho como enfermeira do Desenvolvimento de Enfermagem de um hospital privado de grande porte, situado na cidade de São Paulo, no qual se pretende realizar este estudo.

Dentre outras atribuições, atuo com o treinamento e desenvolvimento de profissionais da enfermagem que realizam a complexa atividade de cuidar, e noto o quão desafiador é conseguir que o envolvimento e comprometimento dos colaboradores atinjam os níveis almejados pela organização.

Neste setor, são utilizados diversos métodos para treinar e desenvolver a equipe de enfermagem seja individualmente ou em equipes, por meio de aulas presenciais ou à distância, discussões de casos, acompanhamento *in loco*, *workshops*, entre outros.

Concomitantemente, para garantir que as práticas preconizadas sejam realizadas por todos de maneira uniforme e intencionando desenvolver equipes de alta performance, emprega-se algumas estratégias, como a preceptoria em todas as unidades assistenciais, alocação de enfermeiros de referência em diversos segmentos nestas áreas, especialistas que atuam ativamente e de maneira exclusiva nos campos em que são *experts*.

Somando-se a isto, para que as equipes se desenvolvam e alcancem uma alta performance, o papel do líder é fundamental (MAURÍCIO, 2010).

De acordo com uma pesquisa recente organizada por uma instituição chamada Mudanças Organizacionais e Treinamento (MOT) e realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), denominada "*O Retrato do Treinamento no Brasil 2013/2014*", nitidamente há uma tendência das organizações em priorizar o desenvolvimento das lideranças, fator primordial pela sua importância em relação aos resultados e valores do negócio (ou da organização) e pela influência que exerce nas equipes de trabalho.

Neste cenário surge o *coaching*, que apesar de não ser considerado treinamento, se trata de uma importante ferramenta capaz de auxiliar no desenvolvimento de aprendizagem individual e das equipes, resultando no crescimento pessoal e profissional dos indivíduos e que vem ganhando força no Brasil. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2012, p. 13).

Apesar de ser bastante difundido internacional e nacionalmente, nas áreas de administração executiva e esportiva, o *coaching* na enfermagem ainda possui poucos estudos científicos e publicações a respeito. (MACHADO et al., 2012).

Em revisão integrativa, Machado *et al.* (2012) sugerem a realização de pesquisas sobre *coaching* na realidade da enfermagem brasileira, uma vez que os resultados encontrados em outros países demonstram benefícios na prática dos enfermeiros.

Entre os resultados alcançados nos mais diversos segmentos pode-se citar a melhora da capacidade de relacionamento, redução na ocorrência de conflitos na equipe, otimização do

tempo e rendimento da equipe, assertividade e organização (DUTRA, 2010, p.24). Estes são aspectos altamente relevantes para a crescente qualidade na assistência de enfermagem.

Enfatiza-se que os profissionais de enfermagem compreendem em torno de 60% do quadro de pessoal das instituições de saúde (PEREIRA, 2001). Além disso, estes profissionais atuam diretamente com o cliente, 24 horas por dia. Isto corrobora a necessidade de estratégias que desenvolvam continuamente a enfermagem.

Diante do exposto, o *coaching* pode ser uma alternativa promissora no desenvolvimento de líderes de enfermagem, contribuindo para o alcance de desempenhos cada vez melhores no campo pessoal e profissional, refletindo nas suas equipes, para que obtenham resultados de excelência, compatíveis com os padrões da organização em estudo.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

O problema de pesquisa é: “Como construir um modelo de coaching personalizado para as líderes de enfermagem?”.

### **1.2. Objetivo**

O objetivo da pesquisa é construir um modelo personalizado para aplicação do processo de coaching em enfermeiras líderes de um hospital de grande porte na cidade de São Paulo.

### **1.3. Justificativa**

Tendo em vista que as organizações buscam investir cada vez mais no desenvolvimento de seus profissionais, especialmente de suas lideranças, e neste cenário o *coaching* vem crescendo no meio empresarial, pretende-se com o presente trabalho, construir um modelo para aplicação do processo de coaching adaptado para enfermeiras que exercem cargos de liderança.

O estudo pode contribuir com os gestores de instituições de saúde para a tomada de decisões estratégicas voltadas à implementação de um modelo alternativo de desenvolvimento de líderes de enfermagem, extrapolando o método tradicional de treinamento.

## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os principais elementos utilizados no desenvolvimento deste trabalho, como o tipo de pesquisa, forma de coleta e análise de dados, variáveis e etapas da pesquisa.

### **2.1. Delineamento da pesquisa**

Para viabilizar a construção de um modelo de aplicação do processo de coaching voltado para enfermeiras líderes, optou-se pela pesquisa bibliográfica e exploratória.

A pesquisa assume o tipo exploratória, pois visa proporcionar uma visão geral sobre o tema. (GIL, 2002, p. 41).

Pesquisas exploratórias possuem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se afirmar que estas pesquisas têm como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p. 41).

O estudo foi desenvolvido em quatro etapas. A primeira etapa tratou-se da revisão da literatura abordando conceitos sobre *coaching*. Com isso, almejou-se sustentar o desenvolvimento das etapas seguintes desta pesquisa. Na segunda etapa foi realizada a formação de *coach* “*Professional & Self Coaching*” pela autora da presente pesquisa, embasando a construção de um modelo personalizado para as lideranças de enfermagem. Na terceira etapa, construiu-se o modelo do processo de coaching voltado para as líderes de enfermagem. Na quarta e última etapa, o modelo foi apresentado ao Centro de Apoio ao *Coach* (CAC), que é um serviço disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Coaching, no intuito realizar ajustes no modelo a ser proposto.

### **2.2. População e Amostra**

Para a construção do modelo de processo de coaching adaptado às líderes de enfermagem, a autora embasou-se em livros e artigos a respeito do tema. O modelo foi delineado para aplicação nas líderes de enfermagem que atuam nas áreas assistenciais de pacientes internados do hospital pesquisado (matriz), podendo ser utilizado nos diversos segmentos da área da saúde.

Com a finalidade de contextualizar o leitor, explicita-se que a equipe de enfermagem assistencial da instituição em que o modelo será proposto, se reporta à Superintendência de Atendimento e Operações. Esta superintendência conta com a gerência, coordenação e líderes de enfermagem consecutivamente. Em seguida estão os enfermeiros assistenciais e técnicos/auxiliares de enfermagem. O modelo assistencial de desenvolvimento adotado é a carreira em W.

Valentin (2015) explica que a carreira em W é uma modalidade alternativa à carreira em Y. É um sistema mais abrangente, que vem sendo adotado por muitas empresas, pois apenas a escolha entre a carreira gerencial ou técnica não estava sendo suficiente.

Nesta organização, a líder de enfermagem está inserida no eixo assistencial. Este eixo é uma opção de carreira que se identifica com a atuação direta na assistência ao paciente.

Portanto, conforme o enfermeiro do eixo assistencial avança na carreira, exerce um papel cada vez mais intenso na gestão do cuidado à saúde dos pacientes e dos serviços.

Optou-se por construir um modelo de *coaching* voltado para as líderes de enfermagem, pois se considera que são profissionais em transição de uma carreira técnica/assistencial para uma carreira voltada para a gestão. Além disso, entre outras atribuições, as líderes acompanham os profissionais que executam os cuidados diretos aos pacientes e possuem um papel importante na supervisão e desenvolvimento dos mesmos.

### **2.3. Coleta de Dados**

A pesquisa desenvolveu-se em quatro etapas. A primeira etapa tratou-se da revisão da literatura abordando conceitos sobre *coaching*, em livros que abordavam a temática e em bases de dados científicas da área de saúde, como LILACS, IBECs, SCIELO, MEDLINE e COCHRANE, além de bases de dados científicas de administração e recursos humanos. Com isso, aspirou-se sustentar o desenvolvimento das etapas subsequentes desta pesquisa.

Na segunda etapa, foi realizado um curso de formação de *coach* pela autora da presente pesquisa, visando embasar a construção do modelo de *coaching* voltado para as enfermeiras líderes.

Na terceira etapa, foi construído um modelo de *coaching* personalizado para aplicação nas líderes de enfermagem de um hospital de grande porte na cidade de São Paulo.

Na quarta etapa, o modelo construído foi submetido ao Centro de Apoio ao *Coach* (CAC), que trata-se de um serviço disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* para



auxiliar e apoiar os *coaches* que se formam nesta instituição. Foram realizados ajustes conforme considerações realizadas pelos expertises.

#### **2.4. Local e Período da Coleta de Dados**

O período da coleta de dados deu-se de agosto de 2015 a fevereiro de 2016.

O Hospital em que o modelo será proposto é uma referência nacional e internacional em saúde. A inauguração do seu primeiro prédio foi em 1965, com 35 leitos, e desde então a organização segue em crescimento contínuo.

Com uma área construída de aproximadamente 100 mil m<sup>2</sup> no bairro da Bela Vista, em São Paulo, é um hospital de grande porte, que atende mais de 60 especialidades e conta com quase 500 leitos.

Os pilares que sustentam a atuação da organização são a assistência, o ensino e pesquisa e a responsabilidade social. Porém a assistência é o principal foco de atuação do serviço.

#### **2.5. Análise dos Dados**

Para a construção de um modelo de processo de coaching, analisou-se os livros e artigos referentes ao tema nos mais diversos segmentos, assim como a literatura voltada para as lideranças de enfermagem, além de levar em consideração a expertise em enfermagem e coaching que a autora do presente estudo possui.

Os dados foram cruzados e assim foi construído o modelo de processo de coaching voltado para as enfermeiras líderes.

#### **2.6. Variáveis**

?

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Histórico e Evolução do Coaching

Dingman (2004 apud BATISTA, 2013, p.20), afirma que por volta do ano de 1500, a palavra *coche* era utilizada na França para designar a pessoa que conduzia carruagens, surgindo nesta mesma época na Inglaterra com o mesmo significado. Portanto a disseminação teria iniciado na França, alcançando a Inglaterra, e se difundido pela Europa e América do Norte.

Esta versão não é única. Há outra corrente citada de maneira mais minuciosa por vários autores, que afirma que o termo *coaching* é originário da língua inglesa, mas teve origem na Hungria, na cidade de *Kócs*, designando carruagens e mais tarde fazendo uma analogia a tutores que se destacavam para orientar seus alunos. A partir daí começou a se difundir. (MARQUES, 2014; CELESTINO, 2011; UNDERHILL 2010 apud BATISTA, 2013).

*Kócs* é uma cidade do interior da Hungria que se localiza no condado de *Komárom-Esztergom*, às margens do Rio Danúbio e da estrada que liga Viena, na Áustria à Budapeste. (CELESTINO, 2011). O autor menciona que foi neste local, no século XVI, que se começou a produzir carruagens tão confortáveis, que se tornaram as mais cobiçadas da época.

Estas carruagens eram chamadas de *Kocsi Szekér* (carruagem dos *Kócs*), utilizadas para transportar passageiros e correspondências. (UNDERHILL 2010 apud BATISTA, 2013, p.21; CELESTINO, 2011).

Além disso, os nativos dessa cidade são chamados de *kocsi*. Os ingleses entendiam esse vocábulo como "*coach*". Assim, o primeiro significado da palavra *coach* é "carruagem". (CELESTINO, 2011)

Underhill (2010 apud BATISTA, 2013, p.21) destaca que com o passar do tempo, os alunos universitários começaram a fazer uma analogia entre a carruagem que transportava pessoas para o local desejado, com professores que se destacavam na orientação de seus pupilos, que conduziam seus alunos para variados campos do conhecimento.

Marques (2014) especifica que foi por volta de 1830 na Inglaterra, que o termo *coach* começa a ser utilizado na Universidade de Oxford, para designar tutores particulares, considerados os que "carregam", "preparam" os estudantes para seus exames finais.

Já em 1831, pela primeira vez utilizou-se a palavra *coaching* no esporte. De acordo com CELESTINO (2011), a própria Universidade de Oxford começou a chamar os seus técnicos de equipes de *coach*, portanto, o segundo significado do termo é “técnico”, ou seja, um especialista que treina e desenvolve atletas para que possam atingir suas metas.

Por volta de 1950 o termo passou a ser utilizado na literatura de negócios, em livros, artigos e conferências, como uma habilidade no gerenciamento de pessoas. (MARQUES, 2014).

Evered; Selman (1989, apud BATISTA, 2013, p. 21) ressaltam que em 1960, um programa educacional iniciado em Nova York, introduziu pela primeira vez as habilidades de *coaching*. Posteriormente este programa teve início no Canadá, incluindo no programa a resolução de problemas, passando a fazer referência a orientadores particulares. A partir daí houve um crescimento exponencial, passando a fazer parte dos programas de liderança, sendo amplamente reconhecido como relevante para o mundo dos negócios. Na década de 80, surgiu como uma disciplina importante para obtenção de melhores desempenhos individuais e da organização.

A partir de 1990, começou-se a divulgar produções científicas, especialmente estudos de casos e gradualmente o conceito foi introduzido no mundo corporativo. (DAWDY, 2004; KILBURG, 2004 apud BATISTA, 2013, p. 21).

Hoje em dia o *coaching* vem adquirindo expressividade progressiva nas organizações, configurando uma estratégia para o desenvolvimento de suas lideranças, como parte de solução corporativa.

Este crescimento é corroborado pela International Coach Federation, (apud Serra, 2014, p.16), que demonstra que em 2008 a instituição contava com aproximadamente 16.000 profissionais certificados, o que significa um aumento de 645% com relação a 1999. A estimativa é de que atualmente existam mais de 40 mil *coaches* ao redor do mundo.

### **3.2. Coaching no Brasil**

Serra (2014, p.16) relata que o *coaching* surgiu no Brasil por volta de 1970, com a prática esportiva, entrando mais tarde no meio corporativo com o mesmo significado original, de conduzir o profissional ao seu desenvolvimento. A partir do surgimento do coaching no Brasil, o mercado brasileiro vem crescendo a cada ano.

Matta (2015) menciona estudo realizado em 2010 pelo Executive Coaching in Latin America (por iniciativa da Latin American Human Resource Partnership – LAHRP), que pesquisou 182 empresas de 16 países latino-americanos, sendo 39 do Brasil. Foi constatado que quase 85% destas empresas já utilizam o mercado de *coaching*.

Além disso, segundo Matta (2008, apud Serra, 2014, p. 16) entre 2007 e 2008 houve um crescimento de aproximadamente 300% na busca pela certificação de coaching na Sociedade Brasileira de Coaching, sendo que quase 93% destes profissionais atuam externamente às organizações.

Gameiro (2011) complementa que em média mais de 100 *coaches* se formam por mês no Brasil, e há mais de 4000 *coaches* já formados no país.

Atualmente diversas instituições certificam profissionais como *coach* no Brasil e no mundo, e apesar da semelhança, apresentam metodologias distintas para aplicação do processo de coaching. (SERRA, 2014, p.21)

Matta (2008, apud Batista, 2013, p.26) explica que não existe uma formação acadêmica específica, mas sim treinamentos ministrados por instituições especializadas e certificadoras que habilitam os profissionais a praticarem a atividade.

O autor salienta que o *coach* ainda não possui a profissão regulamentada no Brasil, porém há na Câmara dos Deputados um projeto de lei (nº5.554/2009) que dispõe sobre a profissão do profissional de coaching (*coach*), e dá outras providências. (MATTA 2008, apud BATISTA, 2013, p.26).

### **3.3. Definição de *Coaching***

De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching (2013, p.15), *coaching* é uma metodologia que visa desenvolver habilidades e competências latentes dentro de todos os seres humanos.

Já para Dutra (2010, p. 16), *coaching* nada mais é do que a conversa entre o profissional e o cliente, que conduz à ação e realização daquilo que o cliente almeja.

Pliopas (2014, p.23) completa que o *coaching* é um processo individualizado de desenvolvimento, feito exclusivamente para determinada pessoa.

Silva et al (2011) sintetiza que o *coaching* é um processo de aprendizado e mudança que transforma intenções em ações, objetivando o alcance de resultados, transportando o cliente para onde ele deseja estar.

Batista (2013, p.27) construiu um quadro contendo os conceitos de *coaching* mencionados por diversos autores, de 1994 a 2010. (Quadro 1)

Quadro 1 – Conceitos de *coaching*

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional ( <i>coach</i> ) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo ( <i>coachee</i> ) de atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> , por meio de questionamento e de orientação, com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é a de um facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach executivo</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança
Clutterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.
Matta (2008)	<i>Coaching</i> é um processo que visa a elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o <i>coach</i> ), em parceria com o cliente (o <i>coachee</i> ).
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	O propósito do <i>coaching</i> executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações - grande ou pequena empresa; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Fonte: Bastista, 2013

Nota-se que alguns autores consideram o *coaching* como uma metodologia, enquanto outros o descrevem como processo, relacionamento, abordagem ou atividade.

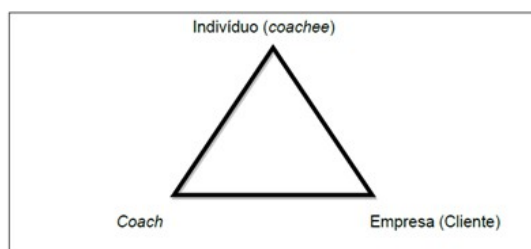
Independente de serem antigos ou recentes, todos os conceitos possuem significados semelhantes ou complementares. Em suma, o objetivo do *coaching* é a interação entre *coach* e *coachee*, onde ambos caminham na mesma direção (a que o *coachee* deseja chegar), traçando metas atingíveis (pessoais e organizacionais), com prazos definidos, no intuito de que o

*coachee* desenvolva habilidades e competências alcançando resultados, conduzido pelo *coach*, que é um profissional habilitado para aplicar técnicas e utilizar ferramentas específicas.

Portanto, o processo de *coaching* acontece com a condução de um *coach* (profissional especializado em *coaching*), de modo que o *coachee* (cliente) seja direcionado a definir suas metas e objetivos de curto, médio e longo prazos, que serão acompanhados e analisados ao longo do tempo, avaliando-se os progressos obtidos pelo cliente. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2013; SILVA et al, 2011).

Além do *coach* e *coachee*, Underhill (2010, apud Batista, 2013, p.28) acrescenta a empresa como parte do processo de *coaching*, ilustrando a metodologia tridimensional do *coaching* e afirmando que o processo se estabelece na vigência da relação entre os três envolvidos. (Figura 3)

Figura 3 – Metodologia tridimensional de *coaching*



Fonte: Batista, 2013, adaptado de Underhill, 2010.

Batista (2013, p. 29) enfatiza que os envolvidos no processo de *coaching* devem ter clareza de seus papéis, responsabilidades, propósito do processo e resultados esperados, escolhendo objetivos comuns que maximizem o interesse de todos. As atividades e responsabilidades do *coach*, *coachee* e empresa são citadas pela autora no quadro 2.

Quadro 2 – Atividades e responsabilidades: *coach*, indivíduo e empresa.

Partes	Responsabilidades
Coach	Refletir como distribuir metas e planos de ação. Dar <i>feedback</i> , sugestões e acompanhar a tomada de decisão do indivíduo. Oferecer treinamento no próprio trabalho.
Indivíduo	Refletir sobre missão, valores, visão e objetivos da organização e pessoais. Remodelagem do papel comportamental, inspiração, motivação e empenho para mudanças.
Empresa	Estabelecer metas individuais e departamentais, entrevistas de recrutamento, criação de planos de desenvolvimento pessoal, harmonização dos parâmetros de projetos e tarefas, reuniões de aprendizado e acompanhamento de resultados.

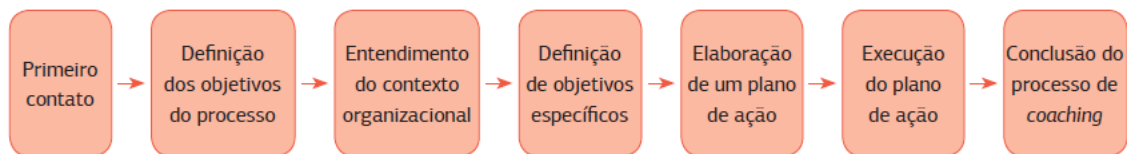
Fonte: Batista, 2013, elaborado a partir de Downey (2003).

### 3.4. O Processo de *Coaching*

Apesar de ser individualizado, o processo de *coaching* comumente ocorre seguindo algumas etapas. Vários autores propõem processos distintos para a atividade do *coaching*, porém alguns destes passos são comuns entre eles.

Pliopas (2014, p.23) descreve algumas das etapas comumente seguidas durante o processo de *coaching*.

Figura 4 – Etapas da atividade de *coaching*



Fonte: Pliopas (2014, p.23).

#### **Etapa 1 – Primeiro Contato**

No primeiro contato o *coach* conduz o *coachee* a se conscientizar de si mesmo e descobrir o impacto que tem sobre as outras pessoas. Permite que o *coachee* aviste as possibilidades que possui perante de determinada ocasião. Nesta etapa deve-se estabelecer uma relação de confiança, portanto ambos devem analisar se o relacionamento tem potencial de ser construído.

#### **Etapa 2 – Definição dos Objetivos do Processo**

Neste passo é primordial que o *coachee* e a empresa informem ao *coach* sobre a expectativa que ambos apresentam sobre o desenvolvimento do *coachee*.

#### **Etapa 3 – Entendimento do Contexto Organizacional**



Deve-se considerar que no processo de *coaching* há interação dos distintos sistemas, como os relacionados ao *coachee* (motivações, características e objetivos pessoais), e às empresas (subordinados, pares, clientes, contexto socioeconômico).

Entender a maneira como o *coachee* é percebido pelo sistema organizacional é um dos fatores que mais propiciam desenvolvimento ao cliente. Frequentemente, as pessoas não sabem como seu comportamento é capaz de afetar os outros. Para saber sobre a percepção destes, comumente os *coaches* adotam como prática a entrevista de indivíduos que interagem com o *coachee*.

#### **Etapa 4 - Definição de Objetivos Específicos**

Após a concretização dos passos anteriores, o *coach* e o *coachee* determinam o que pretendem alcançar com o processo, buscando um objetivo inspirador, que seja capaz de mobilizar o *coachee* para a ação.

#### **Etapa 5 – Elaboração de um Plano de Ação**

É neste momento que o plano de ação é construído, debatendo-se sobre as possibilidades e obstáculos, e identificando-se riscos e alternativas.

#### **Etapa 6 – Execução do Plano de Ação**

*Coach* e *coachee* caminham juntos e lidam com as possíveis resistências que surgem. São realizados ajustes necessários, pois o *coaching* é dinâmico e segue se adequando às situações diversas.

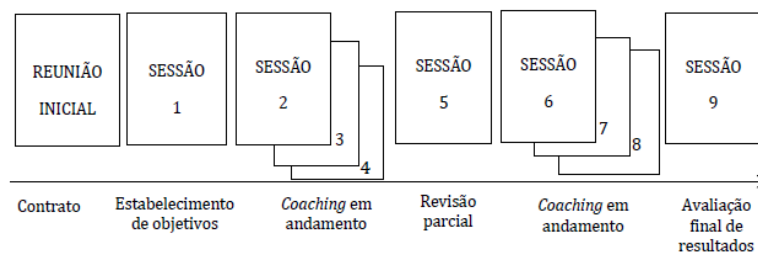
#### **Etapa 7 – Conclusão do Processo de *Coaching***

Após cerca de 15 sessões quinzenais, com duração aproximada entre 60 a 90 minutos, o *coaching* geralmente chega ao fim, contando com a avaliação das conquistas do *coachee*, criando uma conexão consistente entre ambos.

Para Natale e Diamante (2005, apud Batista, 2013, p. 30) o processo de *coaching* se inicia a partir do momento da contratação do programa, passando pelo estabelecimento da aliança, reconhecimento de credibilidade, processo empático e aceitação, diálogo e desenvolvimento de competências, se encerrando com o plano de ação.

Downey (2003, apud Batista, 2013, p. 31) sugere um modelo estruturado em nove sessões, a ser utilizado para o programa de *coaching* que assim como o descrito por Pliopas (2014), avalia as necessidades do cliente, desenvolve ações para alcançar os objetivos propostos, realiza a manutenção do trabalho e avalia os resultados.

Figura 5 – Modelo de um Programa Típico de *Coaching*



Fonte: Batista, 2013, elaborado a partir de Downey (2003, p. 103).

Além de entender as etapas do processo de *coaching*, faz-se necessário compreender que diversas ciências são utilizadas para compor as técnicas e procedimentos empregados no *coaching*, visando a maximização de resultados. São elas a neurociência, hipnose eriksoniana, programação neurolinguística, psicologia positiva, terapia comportamental, entre outras. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2013, p.15).

Isso justifica a afirmação da *Global Coaching Community* (2011, apud SILVA et al., 2011, p.3), que além do *coaching* promover a aprendizagem, é considerado um processo de desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados.

### 3.5. Tipos de *coaching*

O *coaching* é um processo versátil, que pode ser aplicado individualmente ou em grupo, dentro ou fora de uma organização, presencialmente ou remotamente (por Skype, telefone, vídeo conferência, entre outros). (SERRA, 2014, p.20)

Além da versatilidade no momento da aplicação, o *coaching* é uma ferramenta flexível, que pode atuar de diversas formas, se moldando às mais diversas necessidades. Didaticamente, os dois principais grandes nichos são o *Life Coaching* (voltado para o desenvolvimento pessoal) e *Business Coaching* (voltado para o desenvolvimento profissional de um indivíduo ou de um grupo). (MATTA, 2015; INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING 2013, p.16).

Serra (2014, p. 20) elucida que o *Life Coaching* é direcionado para a vida pessoal, na busca do desenvolvimento de alguma habilidade ou tomada de decisão do indivíduo, podendo focar na saúde, finanças, família, relacionamentos, entre outros.

Já o *coaching* profissional, que enfoca especificamente o desenvolvimento da carreira profissional do indivíduo, frequentemente busca uma carreira ideal para o perfil, mudança de carreira, promoção, aumento de salário ou mesmo a construção de uma estratégia para se desligar da empresa. (SERRA, 2014, p. 20)

Para cada um destes tipos de *coaching*, existem diversas subdivisões, que envolvem áreas peculiares, ou seja, o *coaching* pode ser adaptado a qualquer nicho, como o *coaching* de carreiras, de liderança, executivo, de negócios, de performance, financeiro, estratégico, de empreendedorismo, esportivo, de emagrecimento, de relacionamento, de família, de comunicação, de adversidade, entre outros. (MATTA, 2015; MARQUES, 2015; BLANCO, 2006).

### 3.6. Ferramentas do Processo de *Coaching*

O Instituto Brasileiro de Coaching (2015) afirma que existem centenas de ferramentas que podem ser utilizadas em um processo de *coaching*, citando algumas delas:

#### ***Coaching Assessment***

É um software com validação científica, que tem como finalidade traçar as tendências comportamentais de uma pessoa e também de um grupo.

Trata-se de um sistema baseado na metodologia DISC (acrônimo para Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), vastamente empregada em mais de 70 países e desenvolvida em Harvard pelo psicólogo norte americano Willian Moulton Marston, que afirma que existem quatro padrões de comportamentos previsíveis, que podem ser encontrados nas pessoas.

O Assessment é uma ferramenta testada cientificamente e chancelada pela Universidade Federal de Minas Gerais e pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, e possui mais de 97% de assertividade, tendo como diferencial ser um teste específico para a cultura brasileira. Pode ser utilizado como ferramenta de apoio em Gestão de Pessoas, procurando elevar o potencial de cada indivíduo por meio do desenvolvimento de competências e a satisfação e adequação ao cargo.

#### ***Autofeedback***

É uma ferramenta em que o profissional escreve sobre seus pontos fortes, os de melhoria, suas expectativas, oportunidades, fatores limitantes e outros aspectos, que possibilitam a autorreflexão, do que deve ser trabalhado para que alcance o que anseia profissionalmente ou pessoalmente.

Com esta ferramenta o profissional tem a possibilidade de descobrir seu estado atual, e o estado em que deseja alcançar.

## **Roda da liderança**

É uma ferramenta que permite mapear os diferentes contextos que influenciam o exercício da atividade de um líder, como a comunicação, tomada de decisão, desenvolvimento de equipe, planejamento estratégico, entre outros. Cada item é avaliado de 0 a 10 pelo próprio líder, e ao final escolhe-se um tópico específico, geralmente o de menor nota, a fim de desenvolvê-lo, para afetar positivamente os demais aspectos da liderança.

Estas ferramentas serão explicadas....

**Tríade do Tempo -**

**Teste do Sistema Representacional-**

**Feedback 360° Projetivo-**

**Definição de Metas-**

**Crenças e sonhos-**

**Propósito e Missão -**

**Valores -**

**Matriz da Gestão de mudanças-**

**Perdas e Ganhos-**

### ***Coaching, Mentoring e Counseling.***

A atuação do *coaching* é vasta, sendo empregado em variadas situações, como desenvolvimento de lideranças, superação de bloqueios, desenvolvimento de habilidades corporativas e mudança de estilo de vida. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2013, p.16).

Como o *coaching* tem uma abordagem ampla e aplicabilidade abrangente, é possível que em alguns momentos se confunda sobre o seu verdadeiro papel. Isso corrobora com os achados desta pesquisa, em que diversos autores julgam necessário esclarecer sobre o papel do *coach* diferenciando-o dos terapeutas, conselheiros, mentores, gurus. Ainda, destacam que o processo de *coaching* não é treinamento, avaliação de desempenho ou delegação de tarefas.

Além disso, não raro é explanado sobre as diferenças entre *counseling*, *mentoring* e *coaching*, possivelmente porque os termos ainda são difundidos de maneira equivocada.

Oliveira (2015, p.31) legitima que várias semelhanças podem ser consideradas entre o *coaching*, *mentoring* e *counseling*, e muitas vezes o termo *coaching* tem sido usado no mercado de maneira indistinta, para representar qualquer uma das três situações.

Objetivando elucidar os termos, Dingman (2004, apud Ferreira, 2008, p.20), construiu um quadro contendo catorze critérios que distinguem os propósitos, objetivos e enfoques do *coaching*, *mentoring* e *counseling* (Quadro 3).

Quadro 3- Comparativo entre *mentoring*, *counseling* e *coaching*

<b>Categorias</b>	<b><i>Mentoring</i></b>	<b><i>Counseling</i></b>	<b><i>Coaching</i></b>
<b>Definição</b>	Mentores são indivíduos com experiência e conhecimento em uma área de especialidade que se comprometem a construir o relacionamento com seu <i>mentee</i> a fim de prover ascensão e suporte na carreira.	Aconselhamento é um relacionamento face a face, com o propósito de ajudar o cliente a aprender ou adquirir novas aptidões, que lhe possibilitarão a ajustar-se nas situações da vida. O foco é ajudar uma pessoa a encontrar seu máximo de eficácia potencial e tornar-se plenamente funcional.	<i>Coaching</i> executivo é uma relação de apoio entre um executivo organizacional e o <i>coach</i> , o qual faz uso do processo de seis componentes de <i>coaching</i> combinados com três comportamentos do <i>coach</i> . Assim, o <i>coach</i> facilita os objetivos conjuntamente identificados para melhora de aspectos pessoais e relativos à organização
<b>Propósito</b>	Aconselhamento e apoio quando necessário	Restabelecer, retroagir disfunções antigas	Pró-atividade, descoberta e crescimento
<b>Objetivos</b>	Partilhar conhecimento e experiências profissionais	Desvelar processos inconscientes e disfuncionais	Alcançar/atingir objetivos pessoais
<b>Orientação</b>	Orientado no relacionamento	Orientado a processos terapêuticos	Autodesenvolvimento e orientado a resultados
<b>Função</b>	Mentor partilha seus conhecimentos e experiências próprias, nas quais é reconhecido como notável	Conselheiro planeja e dirige o tratamento, intervenções terapêuticas, estabelecimento de metas e sua manutenção	<i>Coach</i> proporciona uma oferta autêntica de experiências enquanto assessorando o executivo na conquista de suas metas
<b>Educação</b>	Sem exigência de educação formal na atividade, habilidades exclusivamente informais ou conhecimento reconhecido	Formação em psicologia, com licença de atuação e atendimento às normas legais e éticas da profissão	Sem exigências, muitas escolas oferecem certificação e licença para programas de nove a vinte e quatro meses
<b>Relacionamento</b>	Relação de superioridade hierárquica ou equivalente (pares), sistemática e estruturada: um arquétipo do tipo aprendiz	Processo reflexivo de análise das experiências pessoais com intuito de reconciliação emocional e psicológica de traumas e disfunções e aprendizado de novos comportamentos	Processo no qual o <i>coach</i> facilita a tomada de consciência das atitudes relativas à atividade profissional
<b>Prazo</b>	Longo prazo, sessões flexíveis	Longo prazo, sessões estruturadas	Curto prazo, sessões estruturadas
<b>Agenda</b>	Definido pelo <i>mentee</i> e o mentor – estrutura informal	Flexível, orientada pelo terapeuta	Definida pelo <i>coach</i> e pelo executivo, os quais, em conjunto, determinam as metas a serem alcançadas
<b>Interação</b>	Presencial, correspondência, telefone ou <i>e-mail</i>	Presencial	Presencial ou por telefone
<b>Foco</b>	Foco no presente e no futuro	Foco no passado e no presente	Foco no presente e no futuro
<b>Intervenção</b>	Transferir conhecimento em uma área de domínio específico	Dissecar e analisar problemas ou tratar antigos traumas emocionais por meio de diagnóstico médico	Desenvolvimento de um plano de ação que, por meio de sessões de <i>coaching</i> , alcance os resultados definidos
<b>Abordagem</b>	Colaborativa e unidirecional	Prescritivo	Colaborativa
<b>Estado clínico</b>	Cliente é estável e busca um relacionamento de aprendizagem	Cliente é instável e potencialmente capaz de ferir outros e a si mesmo	Cliente é estável e capaz de receber <i>feedback</i> e definir metas
<b>Resultados</b>	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal	Estabilidade emocional	Objetiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais

Fonte: Ferreira, 2008 a partir de Dingman (2004, p.19).

Diferentemente do *coaching*, *mentoring* é uma abordagem de orientação profissional e pessoal, em que um profissional experiente e com uma intensa sustentação teórica e prática (mentor), auxilia um indivíduo com experiência e conhecimento menores (mentorado) em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Já o *counseling*, que também tem uma abordagem profissional e pessoal, possui um foco peculiar em um contexto clínico, médico ou psicológico, contando com atividades estruturadas de diagnóstico, aconselhamento, acompanhamento e avaliação quanto à realidade de um indivíduo. (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Oliveira (2015, p.34) conclui que o *coaching* pode ser aplicado a qualquer situação e indivíduo, enquanto o *mentoring* deve ser praticado quando o indivíduo não consegue ser produtivo por não conhecer como deve realizar seu trabalho e o *counseling* deve se restringir aos profissionais mais talentosos, em que vale a pena investir, pois estão passando por alguma espécie de problema pessoal.

### **3.7. Coaching nas Organizações**

Atualmente as mudanças no trabalho e no âmbito organizacional se tornaram constantes e as organizações necessitam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional, em que o trabalho em equipe seja estimulado, e as pessoas tenham possibilidade de conquistar autonomia e auto realização. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO 2014, p.67).

Neste contexto surgiram novas ferramentas administrativas e entre elas o *coaching* vem se destacando. O *coaching* organizacional trabalha com foco nas pessoas, tornando-as mais competentes e realizadas, contribuindo para que ajam de maneira mais intensa nas suas organizações e encontrem significado naquilo que fazem. (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014)

As autoras ressaltam que a performance organizacional está profundamente relacionada à performance individual e coletiva, assim como a perpetuidade e o sucesso das



organizações dependem intensamente das competências dos indivíduos, que abarcam conhecimento, habilidade e atitude. (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014)

Para Serra (2014, p. 16), as atitudes e o comportamento do profissional, possuem impacto direto no resultado da empresa, daí a importância das instituições investirem no desenvolvimento de seus funcionários, a nível comportamental.

Neste cenário, a atuação do líder é fundamental para o desenvolvimento de suas equipes. (MAURÍCIO, 2010)

Ennis et al (2008, apud Lange e Karawejczyk, 2014) acreditam que o *coaching* organizacional, é um processo individualizado que favorece a habilidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos e pode ser aplicado pelo superior imediato, por profissionais de recursos humanos da organização, ou até por um consultor.

Dutra (2014, p.46) explica que o *coaching* pode ser aplicado na organização por um *coach* interno (que trabalha na mesma instituição que o *coachee*), ou por um *coach* externo (contratado com esta finalidade). A empresa também pode optar por implantar o *coaching* na organização utilizando o modelo misto (utilizando recursos internos e externos).

A autora completa que há vantagens e desvantagens, tanto ao se eleger o *coach* interno como o externo para implantar o processo de *coaching* na organização. Enquanto o *coach* externo possui um ponto de vista não contaminado, apresenta mais chances de que o *coachee* confie na confidencialidade da informação, e é um profissional que não tem conflito de interesses com os resultados esperados, o *coach* interno domina as informações da organização, pode realizar uma abordagem de mentoria, potencializando resultados e ainda pode ser realizado como ferramenta de gestão de pessoas. Na abordagem mista, os papéis devem ser muito bem definidos, assim como os custos associados e resultados a alcançar. (DUTRA, 2014, p.47)

Independente de o *coach* ser interno ou externo, Killburg (2002, apud Branco, 2006, p. 73) explana que no ambiente corporativo este profissional lança mão de diversas técnicas e métodos comportamentais visando auxiliar o alcance de metas pelo cliente (*coachee*), identificadas e acordadas de modo recíproco, baseadas em um acordo formal, conduzindo a

melhoria do desempenho profissional e satisfação pessoal, implicando no aperfeiçoamento da efetividade da organização em que o profissional está inserido, ou seja, é um processo que se relaciona diretamente com a melhoria da atuação e resultados cotidianos das organizações.

### **3.8. *Coaching* e a Enfermagem**

De acordo com a revisão integrativa realizada por Machado et al (2012), o país de origem em que a enfermagem mais publicou sobre *coaching* entre 2000 e 2011 foi os Estados Unidos, seguido pela Inglaterra e Austrália. O Brasil obteve apenas uma publicação neste período.

Sobre os países em que os estudos foram publicados, os Estados Unidos novamente aparecem em primeiro lugar, a Inglaterra em segundo e a Alemanha em terceiro, tendo o Brasil publicado apenas uma vez. Em relação ao idioma, os textos estavam predominantemente em Inglês, sendo encontrados em menor número em alemão, francês, japonês, espanhol e português. (MACHADO et al, 2012; MACHADO et al, 2014).

Nestes países utilizou-se o *coaching* na enfermagem como ferramenta para melhorar a gestão de conflitos, desenvolvimento de competências gerenciais, capacitação de membros que compõem a equipe, melhoria dos serviços prestados, redução de estresse de enfermeiros, gestão de pessoas de gerações distintas no local de trabalho, avaliação de dor em pediatria e preparo de líderes. (MACHADO et al, 2012).

Cardoso; Ramos e D'Innocenzo (2011) legitimam que as enfermeiras gestoras das instituições hospitalares necessitam de preparo para assumirem o papel de líderes, visando garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes conciliando objetivos organizacionais com as necessidades da equipe de enfermagem.

Além dos componentes supracitados, é possível encontrar estudos internacionais voltados para a educação em saúde, com o intuito de reabilitar e prevenir agravos pela adesão do paciente aos cuidados de saúde por meio do *coaching* (*Health Coaching*), entre outros.

Machado et al (2014) citam em revisão integrativa a criação de três categorias temáticas, que surgiram após leitura de textos selecionados para o estudo. São elas o *coaching* na gestão da enfermagem, *coaching* na atenção e educação à saúde dos pacientes e *coaching* no processo de desenvolvimento de pessoas.

Já ao realizar a busca de literatura científica sobre *coaching* pela enfermagem brasileira no ano de 2015, sem limitação de período de estudo, encontrou-se apenas dois artigos, escritos pelas mesmas autoras a respeito do tema, nos anos de 2011 e 2014.

Estas autoras brasileiras justificam que no Brasil, a aplicação do *coaching* é relativamente nova, e poucos trabalhos científicos a mencionam, especialmente na área da saúde e na enfermagem, como corroborado pela presente pesquisa. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO 2014, p. 72).

A pesquisa realizada em 2011 pelas autoras brasileiras possuía como objetivo a caracterização do perfil das enfermeiras que atuam como líderes *coaches*, a avaliação da liderança exercida pelas enfermeiras pelo uso do *coaching* como ferramenta gerencial e a identificação, mensuração e análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes das enfermeiras que atuam como *coaches* no exercício da liderança. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Em relação à caracterização do perfil das enfermeiras, constatou-se que ocupavam cargo de líderes na estrutura hierárquica do departamento de enfermagem, população predominantemente do sexo feminino, com heterogeneidade de idade, tempo de graduação e de atuação na instituição. Quase metade das integrantes trabalhava no turno da noite e a distribuição nos plantões manhã/tarde e isoladamente em manhã e tarde apresentou percentuais equivalentes. A maioria possuía pós-graduação (Latu Sensu). (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Grande parte das participantes definiram *coaching* como um processo de alto impacto para a elevação da produtividade, compromisso com os resultados e com a realidade das pessoas e disposição para cooperar. Quase todas as respondentes assumiram a condição de líderes *coaches*, reconhecendo seu papel de líder e apoiando a equipe no alcance dos

resultados. Houve predominância do estilo de liderança orientado às tarefas e pessoas. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

Sobre habilidades interpessoais requeridas ao *coach*, foram identificadas três categorias com maior frequência: comunicação; dar e receber feedback; e ganhar poder e exercer influência. Por fim, as autoras concluem que as atitudes das enfermeiras revelaram o exercício da liderança *coaching*. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

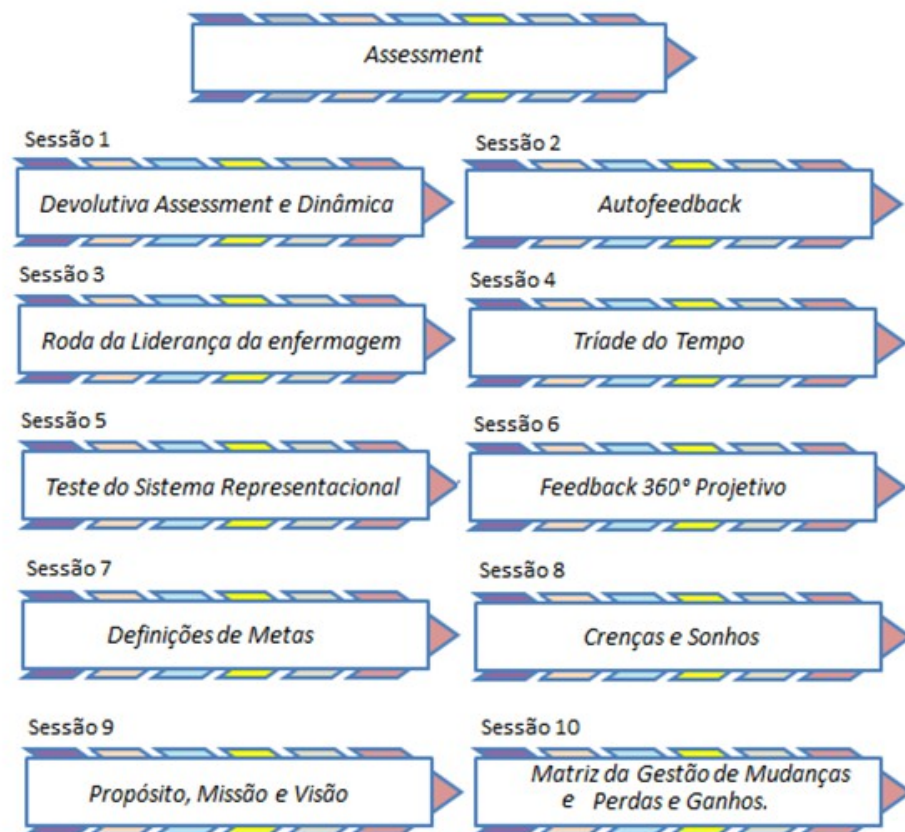
Já os objetivos do estudo publicado em 2014 foram de apresentar o desenvolvimento, a análise de conteúdo e a confiabilidade de dois questionários que avaliavam a percepção de enfermeiros-líderes, técnicos e auxiliares de enfermagem que eram liderados sobre a prática do processo *coaching*. Concluiu-se que houve evidências de confiabilidade e aplicabilidade dos questionários. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014).

As autoras reforçam que pesquisas sobre a prática da liderança na enfermagem que consideram as dimensões do processo de *coaching* no Brasil, precisam ser desenvolvidas, uma vez que seus estudos foram um dos primeiros (senão o primeiro) a tratar sobre o assunto. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014).

#### 4. Resultados e Discussão

Com base na literatura estudada e a expertise da autora como *coach* e enfermeira, construiu-se um modelo de processo de coaching direcionado para enfermeiras líderes (Figura 6).

Figura 6 – Modelo de Processo de *Coaching* para Enfermeiras Líderes.



Fonte: Elaborado pela autora.

Este modelo utiliza como base as ferramentas de coaching propostas pelo Instituto Brasileiro de Coaching, sendo aplicadas em grupo, presencialmente, ao longo de dez sessões que ocorrerão quinzenalmente.

As ferramentas foram adaptadas pela autora para atender as peculiaridades das lideranças de enfermagem, levando em consideração as atividades desempenhadas por estas

profissionais em um hospital de grande porte na cidade de São Paulo, no qual se pretende testar este modelo.

De acordo com o modelo desenvolvido pela autora, sugere-se que antes das sessões de *coaching*, seja aplicada a ferramenta denominada *Assessment*, objetivando que o *coach* detecte os perfis das pessoas com que irá trabalhar antes mesmo de iniciar as sessões.

O mapeamento comportamental que o *Assessment* propõe, ampara a identificação dos pontos fortes e em desenvolvimento. É aplicado com o apoio de um questionário online ou offline, de forma prática e objetiva. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2016).

Propõe-se que este teste seja disponibilizado online através de um link enviado por e-mail para as enfermeiras líderes. As respondentes levarão em torno de 7 minutos para respondê-lo. O resultado é enviado para o *coach* e a devolutiva ocorrerá na primeira sessão, assim como a dinâmica a respeito da ferramenta.

Na sessão 1, o *coach* fará a devolutiva do teste, explicando os gráficos, índices, perfis e resultados às líderes de enfermagem, sanando possíveis dúvidas.

Já a dinâmica poderá ser realizada com a simulação de uma situação corriqueira no contexto hospitalar, referente ao relacionamento de pessoas com perfis distintos.

Intenta-se que além do autoconhecimento, as líderes reflitam sobre sua comunicação e convivência com a equipe de trabalho respeitando as diferenças, além de identificar as atividades em que determinados perfis se encaixam melhor.

Na sessão 2 será aplicado o *autofeedback* adaptado (Apêndice 1), que permite que as líderes tenham alguns insights sobre a trajetória de sua vida pessoal e profissional. Esta ferramenta foi escolhida porque resultados permanentes são adquiridos ao desenvolver pessoas em sua essência, e não apenas o profissionalmente.

Na sessão 3 aplicar-se-á a Roda da Liderança em Enfermagem (Apêndice 2). Trata-se da roda da liderança que foi complementada pela autora, levando em consideração as peculiaridades de enfermagem. Após a aplicação da roda da liderança, deverá ser aplicado o

complemento, preenchendo-se a roda em branco. Esta sessão tem a finalidade de identificar os pontos que devem ser desenvolvidos e/ou potencializados pelas enfermeiras líderes.

A sessão 4 terá a Tríade do Tempo aplicada pelo *coach*, vislumbrando mostrar às líderes de maneira didática, a maneira em que as mesmas têm utilizado seu tempo, permitindo ajustes, se necessário.

Na sessão 5 será aplicado o Teste do Sistema Representacional (Anexo 1), com o maior objetivo de demonstrar que pessoas diferentes aprendem de maneiras diferentes, permitindo que a líder seja capaz de lançar mão de estratégias exitosas, ao delegar ou ensinar o seu liderado.

Com o *Feedback* Projetivo 360° (Anexo 2) a ser aplicado sessão 6, as líderes terão a oportunidade de refletirem sobre como são e como gostariam de ser vistas pelas suas chefias, pares e subordinados. Esta clareza consente que atitudes de alavancagem sejam tomadas.

A definição de metas adaptada (APÊNDICE 3) que será realizada na sessão 7, objetiva que após todas as ressignificações e *insights*, as enfermeiras líderes tenham perceptibilidade de suas metas prioritárias, atingíveis e realizáveis, estabelecendo ações efetivas para o alcance de resultados, com prazos alcançáveis.

Optou-se que a sessão 8 seja sobre crenças e sonhos, uma vez que crenças podem ser limitadoras para o desenvolvimento dos indivíduos. Nesta sessão, algumas perguntas foram personalizadas para as líderes de enfermagem.

Na sessão 9, as ferramentas escolhidas se referem à propósito, missão e visão, com o intuito de que as líderes possam identificá-los e posteriormente realizarem ações efetivas para atingi-los.

Na sessão 10, que é a última sessão, serão utilizadas as ferramentas da matriz da gestão de mudanças e perdas e ganhos. Deste modo, encerrar-se-á o processo com as líderes formalizando seus compromissos e ações futuras para desenvolver, potencializar, adquirir ou descartar quesitos relacionados à sua liderança.

## 5. Conclusão

Diversos estudos demonstram os benefícios do processo de *coaching* no mundo dos negócios, e sendo assim, considera-se que o uso desta ferramenta seja promissor para a área da saúde, no âmbito hospitalar ou extra-hospitalar, tanto em saúde pública, quanto privada.

Com base nas evidências científicas citadas no referencial teórico deste estudo, e pela vivência da autora no curso de formação “*Professional & Self Coaching*”, acredita-se que serão encontrados resultados positivos, que poderão ser medidos por meio de ferramentas, demonstrando o impacto do processo de *coaching* no desenvolvimento das líderes de enfermagem, respondendo assim a pergunta de pesquisa deste estudo e atendendo aos objetivos gerais do trabalho.

Supõe-se que a maior parte das líderes de enfermagem não conheça a definição do termo *coaching* e que se conhecerem, suas respostas sobre este entendimento serão modificadas, e reformuladas de maneira muito mais abrangente ao término do processo. Esta suposição poderá ser apurada com a comparação dos questionários pré e pós sessões de *coaching*, atingindo ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

Além disso, com os questionários pré *coaching* e com as sessões de *coaching*, será possível realizar o levantamento dos assuntos ou características de liderança a serem desenvolvidos e/ou potencializados, alcançando o segundo objetivo específico do estudo.

Deste modo, as sessões serão personalizadas, direcionando o processo para os itens que realmente necessitam ser trabalhados. Ademais, o apontamento dos principais assuntos e características relatados pelas enfermeiras líderes nesta pesquisa poderá servir como base para estudos futuros e programas de desenvolvimento de lideranças de enfermagem nos serviços de saúde.

Em relação à percepção das líderes de enfermagem sobre seu desempenho acerca dos domínios: comunicação, feedback, influência e apoio à equipe para alcance de resultados, espera-se que alguns destes conceitos sejam ressignificados após as sessões. A análise dos questionários pré e pós *coaching*, permitirá que o terceiro objetivo específico seja contemplado, além de examinar se a hipótese de ressignificação se confirma.



Ressalta-se a importância da realização de mais pesquisas voltadas para a realidade brasileira, que envolvam além de líderes, outros membros da equipe de enfermagem. Assim, poder-se-á vislumbrar uma maneira inovadora de desenvolver equipes de enfermagem, extrapolando métodos tradicionais de ensino e obtendo resultados esperados.

Espera-se que este estudo desperte o desejo dos profissionais de enfermagem a conhecerem e pesquisarem mais sobre o *coaching*.

Almeja-se que o estudo contribua com a adoção de práticas de *coaching* no desenvolvimento de líderes de enfermagem, assim como suas equipes, que atuam nos mais diversos segmentos da área da saúde, repercutindo assim em atendimentos de qualidade e excelência ao cliente.

## REFERÊNCIAS

ANGE, A.; KARAWEJCZYK, T. Coaching no Processo de Desenvolvimento Individual e Organizacional. Canoas: Unilasalle Editora, n.25, p. 39-56, 2014. Disponível em: <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo>. Acesso em: Nov. 2015

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). Pesquisa: o retrato do treinamento no Brasil 2013/2014. Disponível em < <http://portal.abtd.com.br> > Acesso em set. 2015.

BATISTA, K.S. **Estudos das Competências Requeridas para o Exercício da Profissão**. 2013. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

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 em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação)- Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CARDOSO, M.L.A.P.; RAMOS, L.H. D'INNOCENZO, M. **Liderança Coaching: Questionários de Avaliação de Percepções de Líderes e Liderados na Enfermagem**. Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 12, n. 1, p. 66-74, Mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?> Acesso em: Nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Liderança Coaching: Um Modelo de Referência Para o Exercício do Enfermeiro-Líder no Contexto Hospitalar**. São Paulo, Rev. Esc. Enferm USP. 2011; 45 (3): 730-7. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/reusp/v45n3/v45n3a26.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reusp/v45n3/v45n3a26.pdf). Acesso em Nov. 2015

CELESTINO, S. **A Origem da Palavra e da Profissão Coach**. Nov. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/origem-da-palavra-e-da-profissao-de-coach/49731/>. Acesso em Out. 2015.

DUTRA, E. G. **Coaching: O Que Você Precisa Saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010, 175 p.

FEITOSA, G.S.; SILVA, E.R.R. **A Relevância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Um Estudo de Caso na Faculdade Metropolitana**. Cadernos da Escola de Negócios, Vol. 1 | N°. 12 | Ano 2014. Disponível em: <http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/115/104>. Acesso em 25 ago.2015.

FERREIRA, M.A. **Coaching - Um Estudo Exploratório Sobre a Percepção dos Envolvidos: Organização, Executivo e Coach**. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FERREIRA, M.R.; MONTEIRO, R.L.M. **Coaching Para Desenvolvimento de Equipes Aplicado no TCU**. Brasília: Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/>. Acesso em set. 2015

GAMEIRO, R.A. **O Mercado de Formação de Coaching no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em Nov. 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Coaching, um acelerador para o seu sucesso!** 2012. Disponível em: [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br). Acesso em set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Coaching para Coaches. 40 Ferramentas para Potencializar suas Sessões de Coaching**. Goiânia: Editora IBC, p.137, 2014.

\_\_\_\_\_. **Selfcoaching, o poder do autoconhecimento**. 2013. p.36. Disponível em: [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br). Acesso em out. 2015.

MACHADO, B. P.; LIMA, S. B. S.; TONINI, T. F. F.; PAES, L. G.; KINALSKI, D. D.F.; PEREIRA, M.C.A.; FÁVERO N. **Conhecimento Sobre o Uso do Coaching na Enfermagem**. In: II JORNADA INTERNACIONAL DE ENFERMAGEM UNIFRA, 2012. ANAIS DA JORNADA INTERNACIONAL DE ENFERMAGEM DA UNIFRA VISIBILIDADE PROFISSIONAL DO ENFERMEIRO: AVANÇOS E CONQUISTA. Santa Maria: UNIFRA, 2012. V. 2. P. 1-6.

MACHADO, B.P.; PAES, L.G.; TONINI, T.F.F.; LAMPERT, A.N.; LIMA, B.S. **Coaching en la Enfermería-Revisión Integradora**. Index de Enfermería, Granada, v. 23, n. 1-2, p. 51-55, 2014. Disponível em: <http://scielo.isciii.es/scielo.php>. Acesso em Nov. 2015

MARQUES, J.R. **Quais os Tipos de Nicho de Coaching?** São Paulo, 2015. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/>. Acesso em Nov. 2015

\_\_\_\_\_. **Assessment. O que é e Como Funciona**. 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br>. Acesso em mar. 2016.

MATTA, V. **Você conhece todos os nichos de Coaching?** São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/>. Acesso em Nov. 2015

MAURÍCIO, A. **Importância do Líder na Formação de Equipes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/> Acesso em: 13 set.2015

OLIVEIRA, D.P.R. **Coaching, Mentoring, Counseling**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015. 208 p.

PEREIRA, M.C.A.; FÁVERO, N. **A motivação no trabalho da equipe de enfermagem**. Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, p. 7-12, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: Set. 2015.

PLIOPAS, A.L.V. **Coaching: Modo de Usar**. GV Executivo, São Paulo, v. 13, n.2, Jul/Dez 2014. Acesso em: Nov. 2015.

SERRA, O.L. **Um Estudo Sobre Valor Agregado em Coaching e sua Percepção Para as Partes Envolvidas**. 2014. 57 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, M.H.; GONÇALVES, R.S.; GOUVEA, V.A.; ROSA, A.C.; MOTTA, J.B.C. **Coaching Executivo: metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança**. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/0746\\_0978\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0746_0978_01.pdf). Acesso em out.2015.

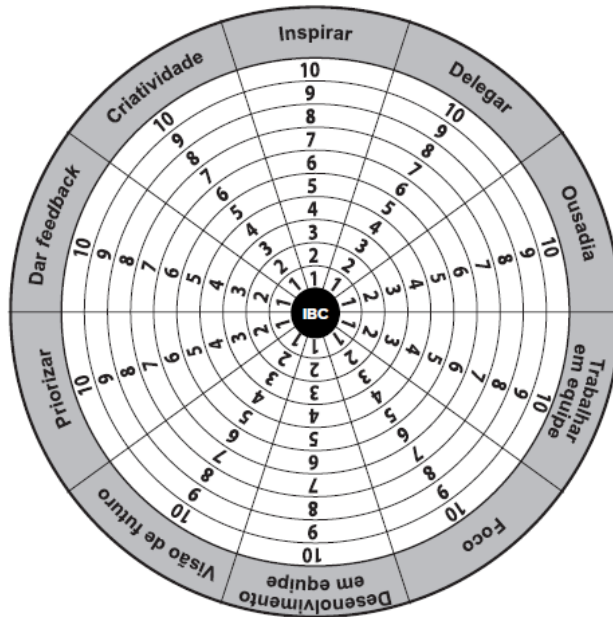
ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 97-111, jan. 2010. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22212>>. Acesso em: 15 set. 2015.



## APÊNDICE 2

### Roda da Liderança da Enfermagem

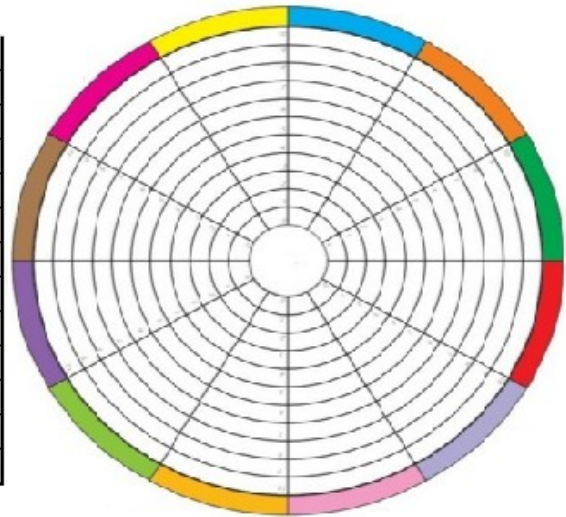
Roda da Liderança - RPP©  
por José Roberto Marques



Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching, 2014.

Complemento da Roda:

Âmbito	Pontuação
Equilíbrio Emocional	
Saúde e Disposição	
Energia	
Motivação	
Administração do Tempo	
Planejamento e Organização	
Realização e Propósito	
Comunicação	
Excelência no Resultado para o Paciente	
Iniciativa	
Acabativa	
Relacionamento Interpessoal	



Fonte: Elaborado pela Autora

## ANEXO 1

### Teste do Sistema Representacional Ned Hermmann

**4** = A que melhor descreve você **3** = A próxima melhor descrição

**2** = A próxima melhor **1** = A que menos descreve você

**1. Eu tomo decisões importantes baseado em:**

- intuição
- o que me soa melhor
- o que me parece melhor
- um estudo preciso e minucioso do assunto

**2. Durante uma discussão eu sou mais influenciado por:**

- tom de voz da outra pessoa
- se eu posso ou não ver o argumento da outra pessoa
- a lógica do argumento da outra pessoa
- se eu entro em contato ou não com os sentimentos reais do outro

**3. Eu comunico mais facilmente o que se passa comigo:**

- do modo como me visto e aparento
- pelos sentimentos que compartilho

- \_\_\_\_\_ pelas palavras que escolho  
 \_\_\_\_\_ pelo tom da minha voz

**4. É muito fácil para mim:**

- \_\_\_\_\_ achar o volume e a sintonia ideais num sistema de som  
 \_\_\_\_\_ selecionar o ponto mais relevante relativo a um assunto interessante  
 \_\_\_\_\_ escolher os móveis mais confortáveis  
 \_\_\_\_\_ escolher as combinações de cores mais ricas e atraentes

**5. Eu me percebo assim:**

- \_\_\_\_\_ se estou muito em sintonia com os sons do ambiente  
 \_\_\_\_\_ se sou muito capaz de raciocinar com fatos e dados novos  
 \_\_\_\_\_ eu sou muito sensível à maneira como a roupa veste o meu corpo  
 \_\_\_\_\_ eu respondo fortemente às cores e à aparência de uma sala

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
_____ C	_____ A	_____ V	_____ A	_____ A
_____ A	_____ V	_____ C	_____ D	_____ D
_____ V	_____ D	_____ D	_____ C	_____ C
_____ D	_____ C	_____ A	_____ V	_____ V

**Transponha essas respostas para a grade abaixo e some os números associados com cada letra.**

	V	C	A	D
1				
2				
3				
4				
5				
TOTAL X 2				
	% VISUAL	% CINESTÉSICO	% AUDITIVO	% DIGITAL