



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA**
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ WALTER BARRETO DE ARAÚJO

**COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL: IMPACTOS, DESAFIOS E
CONTROVÉRSIAS**

**João Pessoa
2025**

JOSÉ WALTER BARRETO DE ARAÚJO

**COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL: IMPACTOS, DESAFIOS E
CONTROVÉRSIAS**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Dra^a Karoline Fernandes Siqueira Campos

João Pessoa
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus João Pessoa*

A663c	Araújo, José Walter Barreto de.
	<i>Coaching como ferramenta gerencial : impactos, desafios e controvérsias / José Walter Barreto de Araújo. - 2025.</i>
	54 f. : il.
	TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.
	Orientação: Profª Dra. Karoline Fernandes Siqueira Campos.
	1. <i>Coaching executivo.</i> 2. Funções gerenciais. 3. Liderança organizacional. 4. Desenvolvimento de competências. 5. Ambiente corporativo brasileiro. I. Título.
	CDU 005.963.5:316.46(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132

AVALIAÇÃO 21/2026 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 27 de janeiro de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ WALTER BARRETO DE ARAÚJO

Matrícula 20242460075

COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL: IMPACTOS, DESAFIOS E CONTROVÉRSIAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 26/01/2026, às 18:00, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 26 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Orientador(a)

Ceres Grehs Beck (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Vinicius Batista Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Karoline Fernandes Siqueira Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/01/2026 08:51:02.
- Vinicius Batista Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/01/2026 08:51:22.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/01/2026 10:12:54.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 824480
Verificador: 6259b69f3e
Código de Autenticação:



AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho postumamente à minha mãe, que sempre me apoiou em todas as decisões e infelizmente não pôde presenciar este momento de grande felicitação para mim.

À minha tia, pelo apoio constante e por generosamente me facilitar o transporte em tantos dias decisivos do curso.

Ao meu pai, minha irmã e minha avó, minha família que sempre esteve me apoiando nesta caminhada.

Aos amigos que acompanharam parte deste trabalho acadêmico.

À minha companheira, pela presença firme, pelo carinho e pela compreensão em cada etapa, apoiando-me nos momentos mais desafiadores e celebrando comigo cada pequena conquista.

E ao IFPB, instituição que me acolheu, em especial à minha Orientadora Karoline Campos e a Professora Ceres, que também acompanhou nos bastidores todo o processo produtivo.

Desenvolvi tudo com muito carinho e dedicação, dando o meu melhor e superando todas as dificuldades existentes.

As pessoas não se importam com
o quanto você sabe, até saberem o
quanto você se importa.”
John C. Maxwell (1998)

RESUMO

O presente estudo analisa a influência do coaching como ferramenta de aprimoramento das funções gerenciais em organizações contemporâneas, com ênfase no contexto corporativo brasileiro ao longo da última década (2015-2025). O objetivo geral consiste em examinar criticamente as contribuições do coaching para o desenvolvimento de competências de liderança, considerando também suas limitações, controvérsias e tendências emergentes no cenário nacional. A metodologia adotada corresponde a uma revisão narrativa da literatura, de caráter crítico, fundamentada predominantemente em publicações em língua portuguesa e em dados de mercado relacionados ao contexto brasileiro. Os resultados indicam que o coaching executivo, quando aplicado de forma estruturada e ética, pode gerar benefícios significativos, tais como o fortalecimento da autoconsciência gerencial e a melhoria do desempenho individual e das equipes. Entretanto, a análise evidencia desafios relevantes, incluindo a banalização do conceito, a dificuldade de mensuração dos resultados e os riscos decorrentes de práticas superficiais ou metodologicamente inconsistentes. As tendências para 2025 e anos subsequentes apontam para a ampliação do uso de tecnologias digitais (*e-coaching*), a integração com temas relacionados à saúde mental e ao bem-estar e a crescente exigência por evidências objetivas de retorno sobre o investimento. Conclui-se que o coaching possui potencial estratégico para a gestão contemporânea, desde que sua implementação seja criteriosa, alinhada à cultura organizacional e sustentada por práticas profissionais consolidadas.

Palavras-chave: Coaching Executivo; Funções Gerenciais; Liderança Organizacional; Desenvolvimento de Competências; Ambiente Corporativo Brasileiro.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of coaching as a tool for improving managerial functions in contemporary organizations, with an emphasis on the Brazilian corporate context over the past decade (2015-2025). The main objective is to critically examine how coaching contributes to the development of leadership competencies, while also addressing its limitations, controversies, and emerging trends in Brazil. The methodology adopted consists of a critical narrative literature review, primarily based on publications in Portuguese and market data related to the national context. The results indicate that executive coaching, when applied in a structured and ethical manner, can generate significant benefits, such as enhanced managerial self-awareness and improved individual and team performance. However, the analysis also highlights relevant challenges, including the trivialization of the concept, difficulties in measuring results, and risks associated with superficial or methodologically inconsistent practices. Trends projected for 2025 and subsequent years point to the expansion of digital technologies (e-coaching), integration with mental health and well-being topics, and an increasing demand for objective evidence of return on investment. It is concluded that coaching has strategic potential for contemporary management, provided that its implementation is careful, aligned with organizational culture, and supported by consolidated professional practices.

Keywords: Executive Coaching; Managerial Functions; Organizational Leadership; Competency Development; Brazilian Corporate Environment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Os Dez Papéis Gerenciais de Mintzberg.....	21
FIGURA 2: O Conceito de Líder-Coach.....	25
FIGURA 3: Demandas em Coaching Executivo no Brasil.....	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Papéis Gerenciais de Mintzberg no Brasil	23
QUADRO 2: Modalidades de Desenvolvimento Profissional no Brasil.....	28
QUADRO 3: Abordagens de Coaching na Gestão.....	33
QUADRO 4: Práticas de Coaching e Críticas no Brasil.....	35
QUADRO 5: Coaching e Papéis Gerenciais de Mintzberg.....	42
QUADRO 6: Métricas de Avaliação: ROI e ROE.....	47
QUADRO 7: Tendências do Coaching no Brasil (2025+.....	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Crescimento do mercado de Coaching no Brasil (2015–2023)	31
TABELA 2: Principais Demandas para Coaching Executivo no Brasil (2024)	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

E-COACHING:	Coaching Eletrônico (Digitalização dos processos de coaching)
ESG:	Environmental, Social and Governance (Governança Ambiental, Social e Corporativa)
IA:	Inteligência Artificial
IBC:	Instituto Brasileiro de Coaching
ICF:	International Coaching Federation
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
KPIs:	Key Performance Indicators (Indicadores-chave de Desempenho)
PNL:	Programação Neurolinguística
ROE:	Return on Expectation (Retorno sobre a Expectativa)
ROI:	Return on Investment (Retorno sobre o Investimento)
SWOT Pessoal:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
VUCA:	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.2 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 O ADMINISTRADOR E SEUS PAPÉIS NA CONTEMPORANEIDADE	19
2.2 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA CENTRAL DA GESTÃO	24
2.3 O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO	28
2.4 O MERCADO DE COACHING NO BRASIL	30
2.5 ABORDAGENS DO COACHING: TEORIA INTERNACIONAL E PRÁTICA NO BRASIL.....	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	40
4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	41
4.1 O IMPACTO DO COACHING NOS PAPÉIS GERENCIAIS.....	41
4.2 AS CONTROVÉRSIAS E LIMITAÇÕES NO CONTEXTO BRASILEIRO	43
4.3 O DESAFIO DA MENSURAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)	45
4.4 TENDÊNCIAS PARA O COACHING CORPORATIVO NO BRASIL (2025 E ALÉM)	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1 INTRODUÇÃO

A administração contemporânea tem vivenciado profundas transformações nas últimas décadas, afastando-se de uma abordagem estritamente técnica e operacional para incorporar uma perspectiva estratégica orientada à valorização do capital humano como elemento central do desempenho e da competitividade organizacional.

Nesse novo paradigma, as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos produtivos e passam a ser reconhecidas como agentes estratégicos capazes de gerar inovação, aprendizagem contínua e vantagem competitiva sustentável.

No contexto corporativo brasileiro, caracterizado por elevada competitividade, intensificação do uso de tecnologias digitais, instabilidade econômica e constantes mudanças organizacionais, a capacidade de liderar, motivar e desenvolver equipes tornou-se um fator decisivo para a sobrevivência e o sucesso das organizações (Chiavenato, 2016).

Diante desse cenário, o desenvolvimento de competências gerenciais assume papel de destaque, exigindo dos líderes um conjunto ampliado de habilidades que transcendem o domínio técnico. Competências como inteligência emocional, comunicação interpessoal eficaz, capacidade de tomada de decisão, gestão de conflitos, visão sistêmica e orientação para resultados passam a ser indispensáveis ao exercício das funções gerenciais.

Assim, observa-se uma crescente demanda por práticas e metodologias que promovam o aprimoramento dessas competências de forma estruturada e alinhada às estratégias organizacionais. É nesse contexto que o coaching emerge como uma abordagem voltada ao desenvolvimento do desempenho individual e coletivo, com foco no autoconhecimento, na ampliação da consciência gerencial e no fortalecimento da responsabilidade do gestor sobre seus resultados e os de suas equipes.

O coaching executivo, em particular, tem se disseminado de maneira significativa no ambiente empresarial brasileiro, sendo amplamente utilizado como ferramenta de apoio ao desenvolvimento da liderança e à preparação de gestores para lidar com contextos organizacionais complexos e dinâmicos. Dados divulgados pela International Coaching Federation – ICF Brasil (2024) indicam que uma parcela expressiva das organizações que adotam o coaching o fazem com o propósito de desenvolver competências gerenciais, aprimorar processos de liderança e melhorar o desempenho organizacional.

Essa expansão evidencia uma busca crescente por metodologias que articulem autoconhecimento, alinhamento de objetivos, foco em resultados e aprimoramento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Todavia, apesar de sua crescente popularização, o coaching também tem sido objeto de debates e controvérsias no meio acadêmico e profissional. A inexistência de regulamentação específica no Brasil, aliada à proliferação de cursos de curta duração e à atuação de profissionais sem formação teórica e metodológica consistente, tem contribuído para questionamentos acerca da legitimidade, da qualidade e da eficácia das intervenções realizadas sob a denominação de coaching (Oliveira, 2016).

Ademais, a recorrente confusão conceitual entre coaching, terapia, mentoria e consultoria tem provocado distorções na compreensão da prática, comprometendo sua credibilidade e dificultando a avaliação objetiva de seus resultados no contexto organizacional.

Nesse sentido, a relevância deste estudo fundamenta-se na necessidade de uma análise crítica e sistematizada do coaching aplicado à gestão, considerando tanto suas potencialidades quanto suas limitações e implicações para o desenvolvimento dos papéis gerenciais nas organizações brasileiras.

À luz das contribuições teóricas de Chiavenato (2016), no que se refere à gestão de pessoas e à liderança, e das concepções clássicas de Mintzberg sobre os papéis gerenciais, revisitadas por Yukl (2020), busca-se compreender de que maneira o coaching pode ser integrado de forma coerente e consistente às estratégias organizacionais de desenvolvimento de líderes e de gestão de pessoas.

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta o presente trabalho pode ser assim formulado: de que maneira o coaching, considerando suas potencialidades e limitações, influencia o desenvolvimento dos papéis gerenciais no ambiente organizacional brasileiro? Para responder a essa questão, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em uma revisão narrativa da literatura, com foco em publicações nacionais e relatórios institucionais atualizados.

Tal metodologia possibilita uma compreensão ampla e crítica do fenômeno investigado, permitindo analisar diferentes perspectivas teóricas, práticas adotadas e resultados atribuídos ao uso do coaching no desenvolvimento de gestores, bem como refletir sobre seus impactos e desafios no cenário corporativo brasileiro.

1.1 OBJETIVOS

A definição clara dos objetivos de pesquisa é fundamental para garantir a consistência metodológica de qualquer estudo. Neste trabalho, que analisa criticamente a aplicação do coaching como ferramenta para o desenvolvimento de competências gerenciais no ambiente corporativo brasileiro, os objetivos foram formulados para abranger tanto uma visão geral quanto aspectos específicos do tema.

O foco no coaching executivo justifica-se pelo crescimento dessa prática nos últimos anos, impulsionado pelas transformações organizacionais que exigem líderes mais adaptáveis, empáticos e orientados para resultados sustentáveis (Oliveira, 2016).

Os objetivos do estudo visam mapear os benefícios do coaching, discutir suas limitações, analisar as críticas comuns e entender sua inserção no mercado brasileiro, ainda marcado por lacunas regulatórias e desafios de credibilidade (Passmore; Brown, 2020).

1.1.2 Objetivo Geral

Analisar criticamente a influência do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos papéis gerenciais no contexto corporativo brasileiro, identificando seus benefícios, limitações, controvérsias e tendências emergentes no período compreendido entre 2015 e 2025.

Esse objetivo alinha-se à perspectiva de diversos autores que concebem o coaching não apenas como uma técnica de aprimoramento individual, mas como um instrumento estratégico de transformação organizacional, capaz de fortalecer competências essenciais à liderança contemporânea, tais como comunicação assertiva, escuta ativa, inteligência emocional e capacidade de tomada de decisão (Whitmore, 2017; Chiavenato, 2016).

1.1.2 Objetivos Específicos

- **Identificar e caracterizar** os principais papéis gerenciais na administração contemporânea, com base em Yukl (2020) e Chiavenato (2016), relacionando funções como liderança, coordenação de equipes, negociação e representação institucional às práticas do coaching executivo no contexto brasileiro.

- **Apresentar o conceito de coaching executivo** a partir da literatura de referência em língua portuguesa (Bachkirova et al., 2021; Claro, 2018), articulando-o com abordagens internacionais clássicas (Whitmore, 2017; Passmore & Brown, 2020), de modo a oferecer uma compreensão integrada e contextualizada do tema.
- **Analizar os benefícios do coaching executivo** para o desenvolvimento de competências gerenciais em organizações brasileiras, considerando aspectos subjetivos (autoconhecimento, motivação e alinhamento de valores) e objetivos (desempenho, produtividade e fortalecimento da liderança), conforme Oliveira (2016) e Passmore e Brown (2020).
- **Examinar dados e tendências do mercado de coaching no Brasil** no período de 2015 a 2025, com base em relatórios institucionais (ICF Brasil, IBC e estudos nacionais), destacando os impactos da transformação digital, especialmente a expansão do e-coaching e o uso de plataformas on-line.
- **Avaliar criticamente as limitações, controvérsias e riscos do coaching no Brasil**, abordando a ausência de regulamentação, a banalização do conceito, as dificuldades de mensuração de resultados e os desafios éticos associados a práticas inadequadas, à luz de Passmore e Brown (2020) e Claro (2018).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inserida no contexto da administração contemporânea, esta seção apresenta os principais fundamentos teóricos que sustentam a análise proposta, organizados em três eixos: os papéis gerenciais na gestão atual, a liderança como competência essencial e os fundamentos do coaching executivo, com ênfase em sua aplicação no contexto corporativo brasileiro. A discussão baseia-se predominantemente na literatura em língua portuguesa, complementada por autores internacionais, de modo a considerar as especificidades culturais e organizacionais do Brasil no uso estratégico do coaching.

Embora o coaching tenha adquirido destaque e ampla adesão no meio corporativo brasileiro na última década, sua aplicação prática ainda enfrenta limitações de natureza estrutural, metodológica e cultural. Conforme apontam Oliveira (2016) e Claro (2018), apesar dos benefícios amplamente descritos na literatura - como o fortalecimento da liderança, o aumento da autoconsciência, o desenvolvimento de competências socioemocionais e a melhoria do desempenho das equipes -, a ausência de regulamentação profissional e a diversidade de abordagens pouco sistematizadas fragilizam a credibilidade da prática no país.

Essas limitações tornam-se mais evidentes quando se observa que muitos modelos de coaching utilizados no Brasil são oriundos de contextos culturais distintos, especialmente anglo-saxônicos, nos quais práticas como autonomia, feedback contínuo e escuta ativa estão mais consolidadas (Chiavenato, 2016; Claro, 2018). A adoção desses modelos sem as devidas adaptações tende a comprometer a eficácia das intervenções, sobretudo em organizações marcadas por estruturas hierárquicas rígidas e resistência à mudança.

No que se refere à atuação gerencial, Chiavenato (2016) destaca que os papéis do gestor extrapolam a execução técnica, abrangendo liderança, tomada de decisão, motivação de equipes, mediação de conflitos e estímulo à inovação. Nesse contexto, o gestor contemporâneo assume funções múltiplas - como facilitador, negociador e estrategista - o que exige o desenvolvimento de competências socioemocionais. O coaching executivo, nesse sentido, apresenta-se como uma ferramenta de apoio relevante, ao favorecer o autoconhecimento e a reflexão crítica sobre práticas de liderança.

Entretanto, a literatura aponta uma recorrente distância entre teoria e prática no cenário brasileiro. Apesar do reconhecimento do modelo de líder-coach, muitas organizações ainda

operam sob lógicas tradicionais de comando e controle, o que dificulta a adoção de práticas participativas e limita o potencial transformador do coaching (Chiavenato, 2016; Claro, 2018). A inexistência de uma cultura organizacional orientada ao diálogo, à autonomia e ao feedback contínuo reduz a efetividade dessas intervenções.

Adicionalmente, destacam-se controvérsias éticas e profissionais no campo do coaching no Brasil. A falta de regulamentação legal e a proliferação de cursos de curta duração favorecem a atuação de profissionais pouco qualificados, ampliando a desconfiança quanto à efetividade da prática (Oliveira, 2016; Bachkirova; Cox, 2021). Esse cenário evidencia a necessidade de critérios mínimos de qualificação, certificações reconhecidas e compromisso ético para o fortalecimento da legitimidade do coaching no ambiente corporativo.

Em síntese, o coaching apresenta potencial estratégico para o desenvolvimento da liderança e o aprimoramento dos papéis gerenciais no Brasil. Contudo, sua efetividade depende do alinhamento entre qualificação profissional, adequação cultural, clareza metodológica e integração às estratégias organizacionais. Quando essas condições são atendidas, o coaching pode contribuir de forma consistente para a formação de gestores mais conscientes, eficazes e preparados para os desafios da administração contemporânea.

2.1 O ADMINISTRADOR E SEUS PAPÉIS NA CONTEMPORANEIDADE

A figura do administrador passou por transformações significativas nas últimas décadas, acompanhando mudanças estruturais, tecnológicas e culturais que impactaram o ambiente organizacional global e, de modo particular, o contexto corporativo brasileiro. Se antes a atuação gerencial estava centrada na execução técnica e no controle operacional, atualmente exige-se um profissional capaz de integrar conhecimentos técnicos, competências interpessoais e visão estratégica, em consonância com as demandas de um ambiente organizacional dinâmico e complexo.

O administrador contemporâneo deve gerir equipes diversas, estimular a inovação, incorporar tecnologias aos processos de trabalho e desenvolver habilidades de negociação e resolução de conflitos, mesmo em cenários marcados por pressão, incerteza e limitação de recursos. Além disso, espera-se que influencie a cultura organizacional, promovendo engajamento, inclusão e aprendizagem contínua, ao mesmo tempo em que equilibra objetivos econômicos, sociais e ambientais.

No cenário empresarial atual, caracterizado por elevada volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade - o denominado ambiente VUCA -, o papel do gestor amplia-se

para além da eficiência operacional. Temas como sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa (ESG) passam a integrar o escopo da atuação gerencial, posicionando o administrador como agente de transformação organizacional (Chiavenato, 2016; Yukl, 2019).

Nesse contexto, as competências exigidas do administrador incluem, além da expertise técnica, habilidades como empatia, comunicação eficaz, escuta ativa, gestão de conflitos, pensamento sistêmico e liderança em contextos diversos. Tais competências favorecem o desempenho organizacional e contribuem para a construção de culturas mais adaptáveis, inovadoras e orientadas ao aprendizado contínuo (Senge; Smith; Scharmer, 2015; Hawkins, 2017).

A compreensão dos papéis exercidos pelo administrador contemporâneo é fundamentada, de forma clássica, no modelo proposto por Mintzberg (1973), segundo o qual o trabalho gerencial é dinâmico e relacional, envolvendo interação constante, gestão da informação e tomada de decisão em tempo real. O autor identifica dez papéis gerenciais, organizados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios.

Os papéis interpessoais compreendem as funções de representante, líder e agente de ligação, relacionadas à articulação de pessoas e à influência organizacional. Os papéis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a disseminação de informações relevantes, por meio das funções de monitor, disseminador e porta-voz. Já os papéis decisórios englobam as funções de empreendedor, gestor de conflitos, alocador de recursos e negociador, fundamentais para a condução estratégica da organização.

Esse modelo evidencia a interdependência dos papéis gerenciais e a necessidade de adaptação contínua às demandas organizacionais e dos stakeholders (Yukl, 2020). No contexto brasileiro, essa complexidade é intensificada por fatores estruturais e culturais, como centralização decisória, informalidade nas relações de trabalho, resistência à mudança e deficiências na formação de lideranças (Fleury & Fleury, 2017; Guimarães & Romano, 2021).

Nesse cenário, o coaching executivo emerge como um recurso estratégico ao favorecer o desenvolvimento de competências emocionais, relacionais e reflexivas alinhadas à natureza prática dos papéis gerenciais descritos por Mintzberg. Ao promover autoconsciência, capacidade de lidar com a complexidade e mobilização de equipes, o coaching contribui para a formação de líderes mais eficazes e preparados para os desafios contemporâneos (Whitmore, 2017; Goldsmith, 2016).

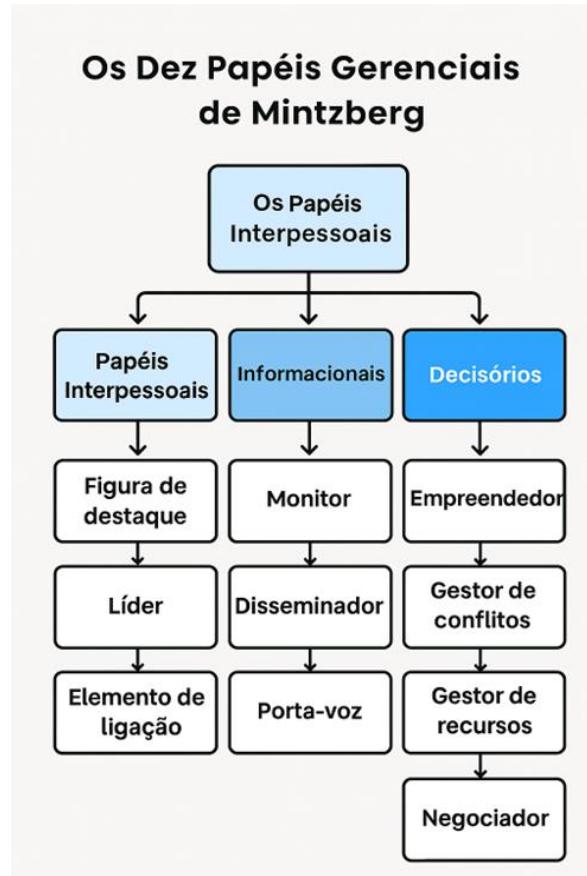
Assim, a compreensão dos papéis gerenciais, fundamentada nas contribuições clássicas de Mintzberg e complementada por abordagens contemporâneas de liderança,

constitui um referencial teórico essencial para analisar a integração do coaching às práticas de gestão no contexto brasileiro. Esse arcabouço permite compreender o gestor não apenas como executor de funções administrativas, mas como agente relacional e decisório, responsável por articular pessoas, informações e estratégias em ambientes organizacionais complexos.

Ao dialogar com essa perspectiva, o coaching pode ser concebido como um instrumento de desenvolvimento alinhado às exigências práticas dos papéis gerenciais, favorecendo o aprimoramento de competências como comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos e liderança situacional.

Além disso, ao considerar as especificidades culturais, estruturais e organizacionais do cenário brasileiro, essa integração contribui para uma aplicação mais crítica, ética e contextualizada do coaching, ampliando seu potencial de gerar resultados consistentes tanto para os gestores quanto para as organizações.

Figura 1 – Os Dez Papéis Gerenciais de Mintzberg



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Mintzberg (apud Yukl, 2020).

O modelo desenvolvido por Henry Mintzberg, embora proposto originalmente em 1973, permanece amplamente reconhecido como um referencial teórico fundamental para a compreensão da complexidade da atuação gerencial em distintos contextos organizacionais. Ao afastar-se de uma visão prescritiva e linear da administração, Mintzberg demonstra que o trabalho do gestor é marcado por dinamismo, interação constante e tomada de decisões em tempo real.

Seu modelo organiza os dez papéis gerenciais em três categorias interdependentes - interpessoais, informacionais e decisórios - evidenciando que a atuação gerencial envolve, simultaneamente, a gestão de pessoas, o fluxo contínuo de informações e a condução de decisões estratégicas. Essa estrutura reflete a natureza multifacetada das demandas organizacionais contemporâneas e permanece atual ao permitir a análise crítica dos desafios enfrentados pelos gestores em ambientes cada vez mais complexos e incertos (Yukl, 2020).

- **Papéis informacionais:** posicionam o gestor como elemento central nos processos de coleta, análise, interpretação e disseminação de informações organizacionais. Incluem os papéis de monitor, disseminador e porta-voz, os quais demandam comunicação eficaz, senso crítico apurado e capacidade de selecionar e transmitir informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão e o posicionamento estratégico da organização.
- **Papéis decisórios:** relacionam-se à capacidade de conduzir decisões estratégicas e operacionais. Compreendem os papéis de empreendedor, gestor de conflitos, alocador de recursos e negociador, demandando visão sistêmica, análise cuidadosa, proatividade e firmeza diante de situações de incerteza.

No Brasil, a aplicação prática dos papéis gerenciais torna-se ainda mais complexa devido ao contexto socioeconômico caracterizado por instabilidade política, volatilidade econômica, flutuações cambiais, alta carga tributária e profundas desigualdades sociais. Esses fatores impõem pressões adicionais sobre a gestão, dificultando a elaboração de estratégias de longo prazo e exigindo respostas rápidas e eficientes a eventos imprevistos (Guimarães; Romano, 2021; Taylor; Crabb, 2019).

Além disso, muitas organizações brasileiras operam sob culturas empresariais centralizadoras, com baixa valorização do feedback, resistência à inovação e deficiências nos processos de desenvolvimento de lideranças (Chiavenato, 2016; Claro, 2018). Nesse contexto,

os papéis gerenciais descritos por Mintzberg assumem contornos particulares, demandando que o gestor exerce funções múltiplas simultaneamente, muitas vezes em condições adversas e com recursos limitados. Tais desafios tornam ainda mais relevante a integração de práticas como o coaching executivo, que podem apoiar o gestor no fortalecimento de suas competências emocionais, de comunicação e na adaptação a essas exigências organizacionais.

Quadro 1 – Papéis Gerenciais de Mintzberg no Brasil

Categoría	Papéis	Desafios no Brasil	Como o Coaching pode ajudar
Interpessoais	Líder, Elo de Ligação, Figura de Proa	Estruturas hierárquicas rígidas, resistência a mudanças, informalidade nas relações corporativas.	Desenvolvimento da comunicação assertiva, gestão de conflitos e ampliação da inteligência emocional.
Informacionais	Monitor, Disseminador, Porta-Voz	Sobrecarga de informações, carência de transparência, uso limitado de dados estratégicos.	Auxílio na filtragem de informações relevantes e aprimoramento da clareza na comunicação interna e externa.
Decisórios	Empreendedor, Solucionador de Distúrbios, Alocador de Recursos, Negociador	Ambientes de instabilidade econômica, crises organizacionais recorrentes, dificuldade em gestão estratégica.	Estímulo à inovação, fortalecimento da resiliência e apoio em processos de negociação e tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Apesar da ampla aceitação do modelo de Mintzberg no campo da Administração, sua aplicação ao contexto brasileiro requer ressalvas críticas, sobretudo em razão das diferenças estruturais, institucionais e culturais que distinguem o Brasil dos países desenvolvidos, nos quais o modelo foi originalmente concebido. Enquanto Mintzberg parte de realidades organizacionais relativamente estáveis, marcadas por economias consolidadas, marcos regulatórios previsíveis e estruturas gerenciais maduras, o gestor brasileiro atua em um ambiente caracterizado por instabilidade econômica recorrente, elevada burocracia, complexidade tributária, insegurança jurídica e acentuadas desigualdades regionais (Oliveira, 2016; Guimarães; Romano, 2021).

Nesse sentido, embora os dez papéis gerenciais constituam uma tipologia consistente para a análise do trabalho do gestor, sua aplicação direta ao contexto brasileiro demanda adaptações relevantes. Mais do que reproduzir os papéis em sua formulação original, torna-se necessário reavaliar a ênfase atribuída a cada um deles. Em ambientes marcados por escassez de recursos, baixa previsibilidade e múltiplas demandas simultâneas, competências como negociação estratégica, comunicação assertiva, mediação de conflitos e capacidade de

adaptação assumem papel central na atuação gerencial (Chiavenato, 2016; Taylor; Crabb, 2019).

Adicionalmente, a dinâmica organizacional brasileira é fortemente influenciada por elementos informais, como redes pessoais, relações de confiança e estruturas de poder não institucionalizadas. Essa característica é particularmente evidente em empresas familiares, que representam parcela significativa do tecido empresarial nacional. Nesses contextos, papéis como o de líder e negociador tendem a se sobrepor, sendo frequentemente exercidos com base em autoridade relacional ou carismática, e não exclusivamente na autoridade formal prevista nos modelos clássicos de gestão (Lacerda et al., 2019; Hawkins, 2017).

Assim, o êxito gerencial depende não apenas da posição hierárquica ocupada, mas da capacidade do gestor de compreender e atuar sobre as redes informais que influenciam o funcionamento efetivo das organizações.

Outro aspecto relevante refere-se à diversidade regional e cultural do Brasil. Um mesmo papel gerencial pode assumir significados e impactos distintos conforme a região, o setor de atuação e o porte da organização. A heterogeneidade econômica, social e cultural do país dificulta a padronização de práticas gerenciais e exige dos líderes sensibilidade cultural, leitura contextual apurada e flexibilidade para ajustar seu estilo de liderança às especificidades locais (Claro, 2018).

Dessa forma, o modelo de Mintzberg deve ser compreendido menos como uma prescrição normativa e mais como uma estrutura analítica flexível, passível de adaptação à realidade brasileira. Seu principal valor reside na capacidade de evidenciar a complexidade do trabalho gerencial; entretanto, sua aplicação efetiva requer uma abordagem crítica que considere os condicionantes históricos, sociais e econômicos que moldam o ambiente organizacional no Brasil.

2.2 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA CENTRAL DA GESTÃO

A literatura contemporânea tem enfatizado a necessidade de integração entre os papéis de gerente e líder, especialmente diante das demandas das organizações do século XXI. A tradicional dicotomia entre “gerenciar” e “liderar” - frequentemente apresentada como oposição entre controle e inspiração, rotina e inovação, execução e visão - vem sendo gradualmente superada por uma perspectiva integradora.

Nessa abordagem, o gestor contemporâneo é compreendido como um profissional que deve conciliar eficiência operacional com a capacidade de mobilizar pessoas, articulando processos, estratégias e relações de forma equilibrada (Yukl, 2020; Chiavenato, 2016).

No contexto das organizações brasileiras, entretanto, essa transição enfrenta desafios relevantes, fortemente associados a fatores estruturais e culturais. A predominância de hierarquias rígidas, a centralização das decisões e a limitada disseminação de práticas de empowerment, aliadas à escassez de mecanismos formais de participação, dificultam a consolidação de modelos de gestão mais colaborativos, flexíveis e orientados ao aprendizado organizacional (Chiavenato, 2016; Guimarães; Romano, 2021).

Ademais, a permanência de práticas gerenciais influenciadas por paradigmas tayloristas e burocráticos ainda restringe a adoção de abordagens centradas no desenvolvimento humano e na inovação.

Nesse cenário, o conceito de líder-coach emerge como uma proposta teórico-prática relevante para responder às limitações dos modelos tradicionais de gestão. Esse perfil de liderança busca equilibrar autoridade e escuta ativa, direcionamento e autonomia, foco em resultados e desenvolvimento das pessoas. Ao incorporar princípios do coaching à sua atuação, o gestor amplia seu papel para além da supervisão e do controle, passando a atuar como facilitador do crescimento individual e coletivo.

Tal abordagem contribui para a construção de ambientes organizacionais mais abertos ao diálogo, à aprendizagem contínua e ao fortalecimento da autogestão, elementos essenciais para a eficácia organizacional contemporânea (Claro, 2018; Whitmore, 2017).

Figura 2 – O Conceito de Líder-Coach



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Chiavenato (2016) e Whitmore (2019).

Conforme ilustrado na Figura 2, o líder-coach ocupa uma posição estratégica entre o controle gerencial tradicional e a liderança transformacional. Esse perfil de gestor caracteriza-se pela capacidade de construir relações baseadas na confiança, reconhecer a singularidade dos membros da equipe, oferecer feedback estruturado e estimular o protagonismo profissional dos colaboradores.

Tal abordagem favorece não apenas o desempenho individual e coletivo, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional sustentada por valores como transparência, responsabilidade e colaboração (Jones et al., 2016; Hawkins, 2017).

Ao substituir relações hierárquicas estritamente verticais por parcerias orientadas ao desenvolvimento, o líder-coach cria um ambiente propício à inovação, à resolução compartilhada de problemas e ao alinhamento de propósitos organizacionais. No contexto brasileiro - marcado por centralização do poder decisório e informalidade nas relações de trabalho -, a adoção desse perfil representa, simultaneamente, uma ruptura com modelos gerenciais tradicionais e uma oportunidade de diferenciação competitiva.

Entretanto, a consolidação do líder-coach nas organizações brasileiras não depende exclusivamente de iniciativas individuais. Sua efetividade requer investimentos institucionais em formação de lideranças, promoção de ambientes de segurança psicológica e adoção de processos estruturados de coaching, internos ou externos.

Nessa perspectiva, a liderança baseada em coaching ultrapassa o caráter de técnica de desenvolvimento humano, configurando-se como uma filosofia de gestão que deve estar alinhada à estratégia, à cultura e aos valores organizacionais.

A essência do modelo de líder-coach reside na integração entre dois domínios tradicionalmente tratados de forma dissociada: as competências técnico-gerenciais e as competências socioemocionais voltadas ao desenvolvimento humano.

De um lado, permanecem as funções clássicas da gestão - planejamento, organização, controle e tomada de decisão estratégica - conforme destacam Chiavenato (2016) e Yukl (2020). De outro, incorporam-se competências próprias do coaching, como escuta ativa, formulação de perguntas reflexivas, estímulo à autoconsciência e promoção da aprendizagem contínua (Whitmore, 2017; Jones et al., 2016).

O líder-coach não substitui o gestor tradicional, mas amplia seu papel ao integrar racionalidade estratégica e sensibilidade relacional. Ao utilizar ferramentas de coaching para potencializar sua atuação gerencial e, simultaneamente, aplicar visão sistêmica e pensamento analítico, esse profissional orienta o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, conciliando objetivos organizacionais com aspirações individuais e coletivas.

Trata-se, portanto, de uma liderança de natureza transformacional, orientada à geração de resultados sustentáveis (Hawkins, 2017; Claro, 2018).

No contexto brasileiro, esse modelo assume especial relevância diante de desafios como baixa maturidade institucional, centralização das decisões e assimetrias de poder nas relações de trabalho (Guimarães ; Romano, 2021; Taylor ; Crabb, 2019). O líder-coach atua como elo entre estrutura e pessoas, assegurando alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que estimula autonomia, engajamento e motivação sustentável.

Essa integração é viabilizada por práticas centrais do coaching, como comunicação não violenta, feedback estruturado, delegação com suporte e empoderamento consciente dos liderados (Whitmore, 2017; Jones et al., 2016). Tais práticas contribuem para a construção de ambientes colaborativos, resilientes e inovadores, capazes de responder com maior agilidade às exigências de um mercado volátil e dinâmico.

Apesar de seus benefícios, a adoção do modelo de líder-coach ainda enfrenta resistências culturais e estruturais. Em organizações mais conservadoras - como empresas industriais tradicionais, instituições financeiras e negócios familiares -, persiste a associação entre liderança eficaz e autoridade impositiva.

Nesses contextos, comportamentos como escuta ativa, abertura ao diálogo e incentivo à autonomia podem ser equivocadamente interpretados como fragilidade gerencial, dificultando a legitimação do líder-coach (Chiavenato, 2016; Hawkins, 2017).

Por outro lado, em setores inovadores, como startups, empresas de base tecnológica e organizações com estruturas mais horizontalizadas, o modelo tem demonstrado maior efetividade. Nesses ambientes, a valorização da colaboração, da autogestão e do aprendizado contínuo favorece a atuação do líder-coach, com impactos positivos sobre engajamento, produtividade e retenção de talentos (Jones et al., 2016; Claro, 2018).

Por fim, destaca-se que o desenvolvimento de líderes-coaches demanda investimentos contínuos, não apenas em capacitação técnica, mas também em mudanças de mentalidade e suporte institucional. Conforme ressaltam Taylor e Crabb (2019), competências não se desenvolvem de forma isolada, mas em ambientes organizacionais que estimulem aprendizado, feedback e autonomia progressiva. Em pequenas e médias empresas brasileiras, onde os recursos são frequentemente limitados, tais condições ainda representam um desafio relevante.

Assim, embora a literatura reconheça o líder-coach como uma resposta estratégica às demandas do ambiente corporativo contemporâneo, sua implementação efetiva no Brasil depende de transformações culturais, estruturais e institucionais mais amplas, envolvendo

especialmente os níveis superiores da gestão e a revisão dos sistemas tradicionais de poder e controle organizacional.

2.3 O COACHING COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

O coaching consolidou-se no Brasil como um processo estruturado de desenvolvimento pessoal e profissional, sendo definido por Chiavenato (2016) como uma relação de ajuda orientada ao aprimoramento acelerado do desempenho e das competências individuais. Entretanto, a ausência de regulamentação específica no país tem contribuído para a banalização do termo e para a atuação de profissionais sem formação adequada, comprometendo a credibilidade da prática e reforçando a necessidade de uma abordagem crítica e fundamentada.

Nesse contexto, torna-se essencial diferenciar o coaching de outras modalidades de intervenção e desenvolvimento amplamente utilizadas no ambiente corporativo brasileiro, a fim de evitar distorções conceituais recorrentes no mercado. Para assegurar maior rigor conceitual e favorecer a compreensão de sua aplicação no âmbito da gestão, o Quadro 2 apresenta uma síntese comparativa entre Coaching, Mentoria, Consultoria, Treinamento e Aconselhamento (Counseling), destacando suas principais características, objetivos e formas de atuação.

Quadro 2 – Modalidades de Desenvolvimento Profissional no Brasil

Conceito	Foco Principal	Duração	Papel do Profissional (e Expertise)	Situação no Brasil
Coaching	Desenvolvimento de competências e reflexão; Desempenho e Metas Futuras.	Médio a longo prazo.	Facilitador, questionador. Especialista no processo de desenvolvimento.	Pouco regulamentado, risco de distorções.
Mentoria (Mentoring)	Carreira e Desenvolvimento Profissional.	Médio a longo prazo (Inferência conceitual).	Conselheiro, compartilha experiência. Especialista na área de atuação do mentorado.	Uso crescente, mas informalmente, muitas vezes estruturado internamente (Inferência conceitual).
Consultoria	Diagnóstico e solução de problemas	Curto a	Especialista que	Forte presença em setores técnicos e

Conceito	Foco Principal	Duração	Papel do Profissional (e Expertise)	Situação no Brasil
	organizacionais.	médio prazo.	propõe soluções.	estratégicos.
Treinamento	Transmissão de conhecimento técnico.	Curto prazo.	Instrutor.	Consolidado em empresas.
Aconselhamento (Counseling)	Resolução de Problemas Pontuais.	Curto prazo (Inferência conceitual).	Ouvinte, ajuda a clarificar o problema. Especialista em comportamento humano.	Uso restrito e especializado, frequentemente ligado a programas de saúde ocupacional (Inferência conceitual).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Oliveira (2016) , Chiavenato (2016), Claro (2018), e inferências conceituais (conforme indicado).

A análise do Quadro 2 evidencia que o coaching se distingue das demais práticas de desenvolvimento sobretudo por seu foco no processo de mudança e no alcance de objetivos futuros, no qual o profissional atua prioritariamente como facilitador do aprendizado e provocador da reflexão, por meio de questionamentos estruturados.

Diferencia-se, assim, da Consultoria, cuja ênfase recai sobre o diagnóstico organizacional e a proposição de soluções técnicas, demandando a atuação de um especialista que intervém diretamente nos problemas identificados. Da mesma forma, distingue-se do Treinamento, caracterizado por intervenções de curta duração, voltadas à transmissão de conhecimentos ou habilidades técnicas específicas, conduzidas por um instrutor.

A distinção torna-se ainda mais relevante quando comparada às práticas de ajuda individual. A Mentoria concentra-se no desenvolvimento de carreira e pressupõe a experiência prévia do mentor na área de atuação do mentorado, configurando-se como uma relação orientadora e baseada na troca de vivências.

Já o Aconselhamento (Counseling) direciona-se à resolução de questões pontuais de natureza comportamental ou emocional, exigindo a atuação de um profissional especializado em comportamento humano, cujo papel principal é oferecer escuta qualificada e suporte psicossocial.

Cabe destacar que, para a construção integral do Quadro 2, foram necessárias inferências conceituais relativas às dimensões “duração” e “situação no Brasil” no que se refere à Mentoria e ao Aconselhamento, uma vez que as fontes consultadas não apresentam detalhamento específico desses aspectos.

Tais inferências fundamentam-se na natureza das práticas analisadas: a Mentoria, por demandar um vínculo contínuo orientado ao desenvolvimento de carreira, foi classificada como uma intervenção de médio a longo prazo, à semelhança do Coaching. Em contrapartida, o

Aconselhamento, por tratar de demandas específicas e circunscritas, caracteriza-se, em geral, como uma intervenção de curto prazo. No contexto brasileiro, a Mentoria é amplamente utilizada, embora muitas vezes de forma informal ou restrita a programas internos de desenvolvimento, enquanto o Aconselhamento apresenta uso mais limitado e especializado, frequentemente vinculado a programas de apoio ao empregado e iniciativas de saúde ocupacional.

Apesar de seu reconhecido potencial para o desenvolvimento de lideranças, o coaching no Brasil ainda enfrenta desafios significativos que comprometem sua legitimidade e efetividade. Para além da ausência de regulamentação formal - que favorece a atuação de profissionais sem formação adequada e resulta em elevada heterogeneidade de práticas, variando de intervenções consistentes a abordagens superficiais (Passmore; Brown, 2020) -, destaca-se também o processo de mercantilização do coaching.

Tal fenômeno reduz a prática a produtos de consumo imediato, como palestras motivacionais ou cursos de curta duração e baixa profundidade, os quais raramente promovem mudanças comportamentais sustentáveis (Bachkirova; Cox, 2021). Esse cenário contribui para a percepção do coaching como um modismo passageiro, além de gerar riscos às organizações, que podem desperdiçar recursos financeiros e enfrentar impactos éticos, culturais e motivacionais decorrentes de processos mal conduzidos (Oliveira, 2016).

Diante desse contexto, para que o coaching se consolide como um diferencial estratégico no ambiente corporativo brasileiro, torna-se imprescindível a adoção de critérios mais rigorosos de seleção, acompanhamento e avaliação dos profissionais e dos processos implementados, bem como sua integração coerente à estratégia organizacional e aos programas estruturados de desenvolvimento de lideranças.

2.4 O MERCADO DE COACHING NO BRASIL

O mercado de coaching no Brasil apresentou crescimento acelerado ao longo da última década, consolidando-se progressivamente como um investimento estratégico para o desenvolvimento de lideranças no ambiente corporativo. De acordo com a *Pesquisa Panorama do Coaching no Brasil 2024*, o segmento corporativo movimentou mais de 500 milhões de reais apenas no ano de 2023, evidenciando a expressiva dimensão econômica alcançada pela prática no país (ICF Brasil, 2024).

A evolução desse faturamento ao longo dos anos indica não apenas a ampliação da demanda por processos de coaching, mas também sua incorporação gradual às estratégias organizacionais voltadas à gestão de pessoas, sucessão de lideranças e aumento da competitividade. Tal crescimento reflete, ainda, a busca das organizações brasileiras por soluções capazes de responder a um ambiente de negócios marcado por alta complexidade, mudanças rápidas e exigências crescentes quanto ao desempenho e à adaptabilidade dos gestores. Nesse sentido, os dados reforçam a relevância do coaching como instrumento contemporâneo de desenvolvimento profissional, ao mesmo tempo em que suscitam a necessidade de análises críticas sobre a qualidade, a efetividade e a profissionalização das práticas adotadas no país.

Tabela 1 – Crescimento do mercado de Coaching no Brasil (2015–2023)

Ano	Faturamento estimado (R\$ milhões)	Crescimento (%)
2015	120	-
2018	250	108%
2020	380	52%
2023	500	31%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em ICF Brasil (2024).

Os dados apresentados na Tabela 1 evidenciam uma trajetória de crescimento expressiva do mercado de coaching no Brasil ao longo do período analisado. O aumento de 108% entre 2015 e 2018 marca o auge do processo de popularização da prática no país, fase caracterizada por elevada visibilidade midiática, expansão acelerada da oferta de serviços e rápida adesão por parte das organizações.

Esse movimento contribuiu para a disseminação do coaching como ferramenta de desenvolvimento gerencial, ainda que, em muitos casos, de forma pouco estruturada.

A posterior desaceleração das taxas de crescimento, para 52% e 31%, embora continue a indicar uma expansão relevante do setor, sugere um processo de amadurecimento do

mercado. Superada a fase inicial de euforia, observa-se uma mudança no comportamento das organizações, que passaram a adotar critérios mais rigorosos na seleção de programas, metodologias e profissionais de coaching.

Esse fenômeno não implica redução da importância da prática, mas sinaliza sua transição para uma etapa de consolidação e profissionalização, na qual aspectos como formação, certificação, ética e mensuração de resultados ganham maior centralidade.

Além do crescimento financeiro, torna-se fundamental compreender as motivações estratégicas que levam as organizações brasileiras a investir em coaching. As tendências de mercado indicam que a contratação desses serviços está cada vez mais associada à necessidade de enfrentar desafios contemporâneos da gestão, tais como o desenvolvimento de lideranças, a melhoria do desempenho gerencial, a adaptação a contextos de alta complexidade e a promoção de culturas organizacionais mais colaborativas e orientadas ao aprendizado.

Essas demandas, recorrentes no ambiente corporativo nacional, são sintetizadas no quadro a seguir, que apresenta os principais objetivos atribuídos ao coaching pelas organizações brasileiras.

Tabela 2 – Principais Demandas para Coaching Executivo no Brasil (2024)

Demandas Principais	Percentual de Empresas
Desenvolvimento de competências de liderança	78%
Apoio em processos de sucessão e transição de carreira	45%
Melhora na comunicação e gestão de conflitos	41%
Aumento de performance e produtividade da equipe	35%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em ICF Brasil (2024)

As demandas apresentadas na Tabela 2 refletem de forma consistente os principais desafios da gestão contemporânea no contexto brasileiro. O desenvolvimento de competências de liderança (78%) surge como prioridade central, evidenciando a crescente valorização das chamadas *soft skills*, como influência, comunicação eficaz e capacidade de engajamento, consideradas essenciais para a atuação em ambientes organizacionais cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos.

Na sequência, o apoio a processos de sucessão e transição de carreira (45%) revela a preocupação das organizações com a continuidade estratégica e a gestão da mudança, especialmente em um cenário marcado por transições geracionais e reconfigurações nos

modelos de trabalho. A melhoria da comunicação e da gestão de conflitos (41%), associada ao aumento da performance (35%), reforça a demanda por líderes mais completos, capazes de articular resultados, fortalecer relacionamentos e promover ambientes colaborativos e produtivos.

A ênfase nessas competências interpessoais indica uma intensificação da complexidade nas dinâmicas de equipe, potencializada pela diversidade de perfis, gerações e formas de trabalho presentes nas organizações contemporâneas. Em conjunto, os dados delineiam o perfil de gestor desejado pelo mercado brasileiro: um profissional orientado a resultados, mas igualmente comprometido com o desenvolvimento de pessoas, a construção de relações de confiança e a sustentabilidade organizacional no longo prazo, evidenciando a valorização estratégica do capital humano como diferencial competitivo.

2.5 ABORDAGENS DO COACHING: TEORIA INTERNACIONAL E PRÁTICA NO BRASIL

Para compreender a profundidade do coaching como ferramenta de gestão, torna-se fundamental analisar as principais escolas de pensamento que sustentam sua prática em âmbito internacional. A literatura especializada consolidou, ao longo das últimas décadas, diferentes abordagens teóricas, cada uma ancorada em pressupostos conceituais distintos e com focos específicos de atuação, que orientam tanto a formação quanto a prática profissional do coaching em contextos organizacionais.

Esses modelos teóricos oferecem referenciais metodológicos que influenciam a forma como o processo de coaching é estruturado, conduzido e avaliado, impactando diretamente seus objetivos, técnicas utilizadas e resultados esperados. O conhecimento dessas escolas permite não apenas uma compreensão mais crítica da prática, mas também a seleção mais adequada de abordagens conforme o contexto organizacional, o perfil do coachee e os objetivos estratégicos da intervenção.

Nesse sentido, o Quadro 3 apresenta os quatro modelos de coaching mais influentes no cenário internacional, amplamente utilizados como base conceitual e prática no desenvolvimento de lideranças e na gestão de pessoas.

Quadro 3 – Abordagens de Coaching na Gestão

Abordagem	Foco Principal	Base Conceitual e Referência
Coaching	Desenvolvimento de competências de	Prática consolidada de mercado, focada

Executivo	liderança e gestão em executivos, alinhando metas individuais e organizacionais.	no equilíbrio entre o indivíduo e a estratégia da empresa. (JONES; WOODS; GUILLAUME, 2016)
Coaching Baseado em Evidências	Integração de métodos e teorias comprovadas das ciências sociais (psicologia) para aumentar a eficácia e a credibilidade do processo.	Busca por rigor científico e mensuração objetiva de resultados, utilizando ferramentas validadas. (PASSMORE; BROWN, 2020)
Coaching Sistêmico	Análise do gestor dentro do seu sistema de relações (equipe, cultura, hierarquia), focando na mudança das interações.	Contraponto à visão individualista, entendendo que o contexto influencia diretamente o comportamento. (BACHKIROVA; COX, 2021)
Coaching de Times	Melhoria da performance coletiva da equipe, trabalhando a comunicação, o alinhamento de objetivos e a gestão de conflitos.	Foco no time como cliente principal, visando resultados de grupo. (HAWKINS, 2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Jones, Woods e Guillaume (2016) e Passmore e Brown (2020).

O Quadro 3 sintetiza as principais vertentes do coaching, evidenciando a diversidade de enfoques teóricos e metodológicos que coexistem no campo. O Coaching Executivo concentra-se no desenvolvimento da liderança e das competências gerenciais, buscando alinhar os objetivos individuais do executivo às estratégias e resultados organizacionais. Trata-se de uma abordagem amplamente utilizada no contexto corporativo, especialmente em processos de desenvolvimento de lideranças e sucessão.

O Coaching Baseado em Evidências, por sua vez, representa um esforço consistente de conferir maior rigor científico à prática, fundamentando as intervenções em pesquisas empíricas, modelos validados e instrumentos de mensuração de resultados. Essa vertente busca reduzir a subjetividade e responder às críticas recorrentes quanto à falta de comprovação da efetividade do coaching, aproximando-o dos campos da psicologia organizacional e da gestão baseada em evidências.

Já o Coaching Sistêmico adota uma perspectiva ampliada, que ultrapassa o foco exclusivo no indivíduo e considera o gestor como parte integrante de um sistema mais amplo de relações, envolvendo equipes, estruturas organizacionais, cultura, processos e dinâmicas de poder. Nessa abordagem, o desenvolvimento individual é compreendido como indissociável do contexto organizacional, enfatizando a interdependência entre pessoas, processos e resultados.

Por fim, o Coaching de Times direciona sua atuação ao aprimoramento da performance coletiva, tratando a equipe como o principal “cliente” do processo. Essa vertente busca fortalecer a coesão, a comunicação, a confiança e a responsabilidade compartilhada,

contribuindo para o alinhamento de objetivos, a melhoria das relações interpessoais e o aumento da eficácia organizacional.

Embora essas abordagens internacionais representem um referencial de maior sofisticação teórica e rigor metodológico, o desenvolvimento do coaching no Brasil apresenta especificidades relevantes. Conforme aponta Oliveira (2016), a ausência de regulamentação profissional, aliada à pressão por resultados imediatos e à lógica de mercado, favoreceu a disseminação de práticas simplificadas, híbridas ou pouco aderentes aos modelos conceituais originais.

Esse processo contribuiu para a heterogeneidade das intervenções e para a fragilização da credibilidade da prática em determinados contextos organizacionais.

Nesse sentido, o Quadro 4 a seguir sintetiza as principais práticas de coaching observadas no contexto brasileiro, bem como as críticas apontadas pela literatura especializada, oferecendo uma base analítica para a compreensão dos desafios e limitações que ainda permeiam a consolidação do coaching como ferramenta estratégica de gestão no país.

Quadro 4 – Práticas de Coaching e Críticas no Brasil

Prática Predominante	Característica Principal	Análise Crítica (Baseada na Literatura)
Instrumentalização do Processo ("Coaching Ferramental")	Redução do processo à aplicação seriada de ferramentas (Roda da Vida, SWOT Pessoal).	Ignora a complexidade do desenvolvimento humano e a relação de confiança, focando na técnica em detrimento da reflexão (CHIAVENATO, 2016).
Foco Excessivo em Performance de Curto Prazo	Orientação quase exclusiva para o atingimento de metas e KPIs, com abordagem mais diretiva.	Trata o sintoma (baixa performance) sem investigar suas causas mais profundas, que podem ser sistêmicas ou comportamentais (OLIVEIRA, 2016).
Hibridismo com Práticas Terapêuticas (ex: PNL)	Fusão com técnicas de "reprogramação" de crenças, extrapolando os limites do coaching organizacional.	Alimenta a confusão conceitual e os riscos de atuação antiética por profissionais sem a devida formação terapêutica (OLIVEIRA, 2016).
Simplificação do "Líder-Coach"	Redução do conceito a treinamentos pontuais sobre feedback ou escuta ativa para gestores.	A prática interna diluída carece da estrutura, profundidade e, principalmente, da imparcialidade de um processo conduzido por um profissional externo (CLARO, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Chiavenato (2016), Oliveira (2016) e Claro (2018).

O Quadro 4 apresenta um panorama crítico das principais distorções observadas no mercado brasileiro de coaching, evidenciando práticas que comprometem a efetividade, a credibilidade e a ética do processo. A instrumentalização do coaching destaca-se pela redução do processo a um conjunto de técnicas e ferramentas aplicadas de forma padronizada, desconsiderando a complexidade da experiência humana, o contexto organizacional e a necessidade de reflexão profunda e contínua. Essa abordagem mecanicista tende a produzir resultados superficiais e pouco sustentáveis ao longo do tempo.

O foco excessivo em performance de curto prazo constitui outra distorção recorrente, caracterizada pela busca imediata por indicadores de resultado, muitas vezes impostos por pressões organizacionais. Embora o desempenho seja um objetivo legítimo, sua priorização isolada leva à atuação sobre sintomas - como baixa produtividade ou dificuldades de entrega - sem o enfrentamento das causas estruturais, culturais ou comportamentais subjacentes, limitando o impacto transformador do coaching.

O hibridismo com práticas terapêuticas representa o ponto de maior controvérsia ética no cenário nacional. A confusão entre coaching e terapia, especialmente em contextos que envolvem sofrimento psíquico, conflitos emocionais profundos ou questões clínicas, expõe os clientes a riscos significativos. Profissionais sem formação adequada em psicologia ou áreas afins podem conduzir intervenções inadequadas, ultrapassando limites técnicos e éticos, o que reforça a necessidade de clareza conceitual, qualificação profissional e encaminhamento responsável quando necessário.

Por fim, a simplificação do conceito de “líder-coach” tende a esvaziar o potencial da abordagem ao tratá-la como um conjunto de comportamentos isolados ou como uma competência acessória do gestor. Ao substituir processos estruturados e conduzidos por profissionais externos e imparciais, essa interpretação reduz a profundidade da reflexão, limita o espaço de confidencialidade e compromete a neutralidade necessária para o desenvolvimento efetivo do líder.

Em síntese, a eficácia do coaching no Brasil está diretamente condicionada à capacidade de profissionais e organizações de resistirem a essas práticas simplificadas e mercantilizadas, optando por modelos fundamentados em rigor metodológico, princípios éticos e abordagens baseadas em evidências. Somente a partir dessa postura crítica será possível consolidar o coaching como um instrumento legítimo e estratégico de desenvolvimento gerencial e organizacional no contexto brasileiro.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado para a elaboração do presente trabalho, etapa essencial para assegurar a validade dos resultados e a credibilidade da investigação.

A definição dos métodos e procedimentos empregados visa garantir o rigor científico e a coerência interna da pesquisa, explicitando os critérios de seleção, organização e análise da literatura utilizada. Dessa forma, busca-se demonstrar como o material teórico foi sistematicamente examinado para fundamentar a discussão e responder de maneira consistente e contextualizada ao problema de pesquisa proposto.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, de natureza qualitativa e com abordagem crítica, voltada ao contexto brasileiro. Conforme Lacerda (2019), a revisão narrativa constitui um método adequado para descrever, analisar e discutir o estado da arte de determinado tema sob uma perspectiva teórico-interpretativa, permitindo uma compreensão ampla e contextualizada do fenômeno investigado. Neste estudo, a abordagem crítica se justifica pelo fato de que a análise não se restringe à exposição dos benefícios do coaching, mas abrange também suas limitações, controvérsias e especificidades no cenário nacional.

A adoção desse método mostra-se especialmente pertinente diante da heterogeneidade do campo do coaching no Brasil, caracterizado pela coexistência de produções acadêmicas, relatórios institucionais e um volume significativo de materiais de caráter mercadológico e opinativo. Nesse sentido, a revisão narrativa oferece a flexibilidade necessária para integrar diferentes tipos de fontes e construir uma análise articulada e consistente, o que não seria plenamente viável por meio de uma revisão sistemática, dada a rigidez de seus critérios de seleção.

Reconhece-se, contudo, que a revisão narrativa pode estar sujeita a vieses interpretativos na seleção e na análise das referências. Para mitigar essa limitação, priorizaram-se fontes de reconhecida credibilidade acadêmica e institucional, buscando equilibrar abrangência temática, profundidade analítica e rigor metodológico ao longo do processo de investigação.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo desta pesquisa compreende a produção bibliográfica nas áreas de Administração, Liderança e Coaching, com foco deliberado em publicações em língua portuguesa que abordam as especificidades do mercado brasileiro. O recorte temporal adotado abrange o período de 2015 a 2025, contemplando tanto a fase de expansão quanto o início do processo de questionamento crítico da prática no país, o que assegura a atualidade e a pertinência da análise.

As fontes de dados foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e incluem:

(a) livros de autores de referência, especialmente obras de autores brasileiros ou textos internacionais adaptados ao contexto nacional, que sustentaram o arcabouço teórico do estudo;

(b) artigos científicos, publicados em periódicos brasileiros qualificados, utilizados para aprofundar discussões específicas e conferir consistência teórica à análise; e

(c) dados de mercado, provenientes de relatórios, manuais e pesquisas de instituições reconhecidas, como a International Coaching Federation (ICF) Brasil, empregados para identificar tendências e apresentar indicadores quantitativos relevantes.

Um dos principais desafios metodológicos consistiu em filtrar a extensa produção sobre coaching marcada por viés comercial e caráter promocional. Para mitigar esse risco, adotou-se como critério de seleção a priorização de materiais com rigor conceitual, fundamentação teórica e credibilidade acadêmica ou institucional, excluindo conteúdos de autoajuda ou publicações que não contribuíssem para a discussão científica.

A análise crítica das fontes também considerou que relatórios de mercado, inclusive aqueles produzidos por entidades representativas do setor, podem apresentar vieses institucionais relacionados à promoção da prática profissional. Por essa razão, tais dados foram examinados de forma contextualizada e triangulados com contribuições de autores críticos, como Oliveira (2016), que problematiza a maturidade do campo e a ausência de

regulamentação no Brasil. Esse procedimento buscou equilibrar diferentes perspectivas analíticas e fortalecer a robustez interpretativa da pesquisa, garantindo uma leitura mais cautelosa, fundamentada e menos ingênuas dos dados quantitativos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A análise de conteúdo permanece como uma das metodologias mais utilizadas nas pesquisas qualitativas em administração, sendo fundamental para interpretar dados textuais e avaliar impactos em ambientes corporativos, conforme os preceitos clássicos de Bardin (2016).

Trata-se de uma abordagem adequada à natureza qualitativa e exploratória deste estudo, pois possibilita compreender com maior profundidade os efeitos do coaching sobre líderes e gestores.

Ao transformar grandes volumes de dados textuais em inferências organizadas, a técnica segue as três etapas clássicas propostas por Bardin (2016):

- (1) pré-análise, voltada à organização preliminar do material;
- (2) exploração do conteúdo, que envolve a codificação e a categorização temática;
- (3) tratamento dos resultados, etapa em que se realiza a análise crítica, síntese e comparação das informações.

A avaliação metodológica evidencia que a definição das categorias e o processo de inferência não são neutros, exigindo alinhamento contínuo aos objetivos do estudo e confronto permanente das interpretações com as fontes originais.

Pré-análise: Esta fase consistiu na organização do material e na “leitura flutuante” de todas as fontes que compõem o corpus da pesquisa. A imersão inicial permitiu identificar temas recorrentes, hipóteses relevantes e argumentos centrais dos autores, fornecendo uma visão panorâmica que orientou as etapas subsequentes da análise.

Exploração do material: Nesta etapa, procedeu-se à codificação e ao agrupamento sistemático dos dados em categorias temáticas. Algumas delas emergiram diretamente dos objetivos específicos do estudo (como *Impacto nos Papéis Gerenciais* e *Controvérsias no Contexto Brasileiro*), enquanto outras foram identificadas de modo indutivo ao longo da leitura aprofundada.

Tratamento dos resultados e interpretação: Na fase final, os dados categorizados foram sintetizados, comparados e contrastados. Buscou-se mapear consensos e divergências na literatura, bem como destacar particularidades do coaching no Brasil. Esse processo

possibilitou construir uma interpretação crítica que fundamenta o capítulo de Análise e Discussão dos Resultados.

A análise crítica do método evidencia que a análise de conteúdo, por sua natureza qualitativa, envolve um componente interpretativo inerente ao pesquisador. Para mitigar tal subjetividade, as categorias foram rigidamente vinculadas aos objetivos da pesquisa, e todas as inferências foram confrontadas com as fontes originais, assegurando que a interpretação final permanecesse fiel e solidamente ancorada na literatura revisada.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados, por se tratar de um estudo qualitativo fundamentado em revisão de literatura, foi conduzida por meio da **Análise Crítica Temática**. Esse procedimento permitiu identificar padrões, convergências e divergências nos discursos teóricos e empíricos acerca do coaching no contexto brasileiro.

O processo analítico desenvolveu-se nas seguintes etapas:

1. **Identificação e codificação:** a partir da leitura sistemática e aprofundada das fontes selecionadas, os dados textuais foram identificados e codificados, sendo organizados em categorias temáticas previamente definidas, tais como *benefícios atribuídos ao coaching, limitações e controvérsias e tendências do mercado brasileiro*.

2. **Organização e consolidação:** os conceitos, argumentos e dados levantados foram sistematizados em quadros e tabelas (Quadros 1 a 4 e Tabelas 1 e 2), com o objetivo de facilitar a visualização comparativa, a síntese das informações e a articulação entre teoria e evidências empíricas.

3. **Análise crítica e comparativa:** a etapa central da análise consistiu na confrontação entre o discurso que apresenta o coaching como solução para os desafios gerenciais (ponto) e as evidências de suas fragilidades metodológicas, limitações práticas e controvérsias éticas no contexto brasileiro (contraponto). Essa análise buscou avaliar o grau de influência do coaching no desenvolvimento dos papéis gerenciais descritos por Mintzberg, bem como sua coerência com as demandas do cenário corporativo nacional.

4. **Apresentação dos resultados:** os resultados decorrentes da análise crítica e comparativa são apresentados e discutidos no Capítulo 4, articulando os achados com o referencial teórico adotado.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a interpretação dos achados à luz da literatura analisada, articulando os benefícios teóricos do coaching com suas limitações e com as tendências observadas no contexto brasileiro. Seu propósito é desenvolver uma discussão crítica e integrada, capaz de responder de forma consistente ao problema de pesquisa, evidenciando tanto o potencial estratégico do coaching quanto os desafios que condicionam sua aplicação nas organizações do país.

4.1 O IMPACTO DO COACHING NOS PAPÉIS GERENCIAIS

A literatura nacional indica que o coaching exerce impacto positivo sobre as diferentes dimensões da atuação gerencial propostas por Mintzberg, ao atuar como um processo estruturado de reflexão e desenvolvimento que potencializa o desempenho dos gestores em seus múltiplos papéis organizacionais.

Ao estimular o autoconhecimento, a análise crítica de práticas cotidianas e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, o coaching funciona como um catalisador no desenvolvimento de competências essenciais à atuação eficaz do gestor contemporâneo.

Sob a perspectiva dos papéis interpessoais, o coaching contribui para o fortalecimento da liderança, da capacidade de influência e da gestão de relacionamentos, favorecendo a construção de vínculos baseados em confiança, comunicação clara e engajamento das equipes.

No âmbito dos papéis informacionais, o processo estimula habilidades relacionadas à escuta ativa, à interpretação crítica de informações e à comunicação estratégica, qualificando o gestor para atuar como monitor, disseminador e porta-voz de forma mais consciente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Já nos papéis decisórios, o coaching favorece o desenvolvimento do pensamento sistêmico, da tomada de decisão responsável e da capacidade de lidar com conflitos e incertezas, aspectos que se mostram particularmente relevantes em ambientes organizacionais complexos e voláteis.

Dessa forma, o coaching não se limita ao aprimoramento pontual de habilidades individuais, mas contribui para uma atuação gerencial mais integrada, reflexiva e coerente com as exigências do contexto organizacional brasileiro.

Ao dialogar com as dimensões propostas por Mintzberg, o processo amplia a capacidade do gestor de transitar entre diferentes papéis de maneira equilibrada, adaptando sua atuação às demandas situacionais e fortalecendo sua eficácia no exercício da função gerencial. A relação entre essas dimensões e as contribuições atribuídas ao coaching é sintetizada no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Coaching e Papéis Gerenciais de Mintzberg

Categoria de Papel	Papel Específico	Foco de Desenvolvimento no Coaching
Interpessoal	Líder	Inteligência emocional, comunicação, feedback, delegação.
	Ligação	Networking estratégico, construção de rapport.
	Figura de Proa	Autoconfiança, presença executiva.
Informacional	Monitor	Foco estratégico, filtragem de informação.
	Disseminador	Clareza na comunicação, gestão de reuniões.
	Porta-Voz	Comunicação externa, preparação para apresentações.
Decisório	Empreendedor	Inovação, gestão da mudança, superação do medo.
	Solucionador de Distúrbios	Resiliência, gestão de crises, mediação de conflitos.
	Alocador de Recursos	Definição de prioridades, assertividade.
	Negociador	Preparação estratégica, comunicação persuasiva.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Claro (2018) e Mintzberg (apud Yukl, 2015).

A transformação do gestor em um líder-coach - caracterizado por uma postura que privilegia o questionamento reflexivo em detrimento de ordens diretivas - é apontada pela literatura como um dos resultados mais relevantes do processo de coaching (Claro, 2018). Essa abordagem contribui de forma significativa para o aumento da autoconsciência e do desenvolvimento da inteligência emocional, favorecendo estilos de liderança mais empáticos, dialógicos e orientados ao aprendizado. Ademais, o coaching aprimora a capacidade do gestor de oferecer e receber feedback de maneira construtiva, fortalecendo relações de confiança e promovendo maior engajamento das equipes.

No exercício de papéis gerenciais específicos, os efeitos do coaching tornam-se ainda mais evidentes. No papel de negociador, o processo potencializa competências como escuta ativa, comunicação persuasiva e gestão de interesses divergentes. Já no papel de solucionador

de distúrbios, contribui para o fortalecimento da resiliência emocional, da autorregulação e da habilidade de mediar conflitos de forma equilibrada, especialmente em contextos marcados por pressão e incerteza.

Entretanto, a análise crítica da literatura evidencia que o desenvolvimento dessas competências não ocorre de maneira isolada nem automática. Embora o coaching possa ser altamente eficaz no nível individual, seu impacto tende a ser significativamente limitado quando inserido em culturas organizacionais que não valorizam princípios como liderança servidora, autonomia, diálogo e segurança psicológica. Um gestor pode dominar técnicas avançadas de comunicação e feedback, mas, se atuar em um ambiente punitivo, excessivamente hierarquizado ou avesso à participação, os efeitos do processo tendem a ser superficiais ou insustentáveis ao longo do tempo.

Dessa forma, o êxito do coaching na qualificação dos papéis gerenciais depende fundamentalmente do alinhamento entre o desenvolvimento individual do gestor e as condições institucionais que sustentam - ou restringem - a aplicação prática das competências desenvolvidas. Sem esse alinhamento, o coaching corre o risco de se limitar a uma intervenção pontual, incapaz de promover mudanças significativas e duradouras na dinâmica organizacional.

4.2 AS CONTROVÉRSIAS E LIMITAÇÕES NO CONTEXTO BRASILEIRO

Paradoxalmente, a elevada demanda por coaching no Brasil também contribui para o surgimento de suas principais controvérsias.

A Figura 3 ilustra, de forma sintética, as motivações que levam as organizações brasileiras a investir nesse processo, as quais, quando analisadas sob uma perspectiva crítica, revelam não apenas expectativas em relação aos benefícios do coaching, mas também os desafios estruturais e gerenciais que as empresas enfrentam.

Assim, esses dados permitem compreender o coaching não apenas como uma solução de desenvolvimento, mas como um reflexo das lacunas existentes na formação de lideranças e na gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro.

Figura 3– Demandas em coaching executivo no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em ICF Brasil (2024).

A análise crítica dessas demandas evidencia desafios concretos enfrentados pelas organizações brasileiras na adoção do coaching como ferramenta de desenvolvimento gerencial.

Desenvolvimento de liderança (78%) – Embora represente a principal motivação para a contratação de coaching, essa demanda se insere em um mercado saturado e heterogêneo, no qual se torna cada vez mais difícil distinguir profissionais qualificados de abordagens essencialmente motivacionais ou superficiais. A ausência de regulamentação e de padrões formais de qualidade amplia o risco de investimentos em processos que não resultam em mudanças comportamentais consistentes e sustentáveis ao longo do tempo (Oliveira, 2016).

Apoio a processos de sucessão e transição (45%) – Por envolver decisões estratégicas e impactos de longo prazo, essa demanda exige elevado grau de alinhamento entre o processo de coaching e a cultura organizacional. A atuação de coaches externos sem conhecimento aprofundado do contexto institucional pode conduzir à aplicação de modelos genéricos de liderança, resultando em sucessores tecnicamente competentes, porém desalinhados aos valores, normas e dinâmicas internas da organização, comprometendo a continuidade da gestão.

Melhoria da comunicação e da gestão de conflitos (41%) – Embora o coaching contribua para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, muitos problemas de comunicação e conflitos organizacionais têm origem em fatores sistêmicos, como culturas organizacionais disfuncionais, estruturas de poder assimétricas, metas conflitantes ou falhas nos processos de trabalho. Nesses casos, intervenções focadas exclusivamente no indivíduo tendem a atuar apenas sobre os sintomas, sem enfrentar as causas estruturais subjacentes.

Aumento de performance e produtividade (35%) – Apesar de seu forte apelo gerencial, essa demanda apresenta elevada complexidade analítica. A principal dificuldade reside na atribuição causal dos resultados alcançados: torna-se desafiador determinar se eventuais melhorias de desempenho decorrem efetivamente do coaching ou de variáveis externas, como mudanças no mercado, adoção de novas tecnologias, reestruturações organizacionais ou esforços coletivos da equipe. Essa incerteza conecta-se diretamente ao debate sobre a mensuração do retorno sobre o investimento (ROI), tema abordado na sequência.

Em síntese, a análise dos dados de mercado revela que, embora as elevadas demandas por coaching reflitam necessidades reais das organizações brasileiras, elas também expõem riscos inerentes a um campo que ainda carece de maior maturidade institucional e de mecanismos eficazes de controle de qualidade. Destacam-se, nesse contexto, a nebulosidade das fronteiras entre coaching, consultoria e terapia, bem como os riscos éticos associados à atuação de profissionais despreparados, especialmente quando questões sensíveis relacionadas à saúde mental são indevidamente abordadas.

4.3 O DESAFIO DA MENSURAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

Justificar o investimento em coaching por meio do Retorno sobre o Investimento (ROI) constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Há uma demanda legítima por traduzir os benefícios do processo em indicadores quantitativos objetivos - como ganhos de produtividade, redução de custos, melhoria de resultados operacionais ou diminuição do turnover -, desafio amplamente discutido nos modelos clássicos de avaliação de treinamento e desenvolvimento, como os propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) e Phillips (2018), bem como nas análises de Taylor e Crabb (2019).

Entretanto, a principal limitação metodológica reside na dificuldade de isolar o impacto específico do coaching em meio a um conjunto de variáveis organizacionais que atuam de forma simultânea. Embora indicadores como níveis de engajamento, satisfação, retenção de talentos ou desempenho individual possam ser monitorados, atribuir tais resultados exclusivamente ao coaching revela-se um exercício complexo e, muitas vezes, impreciso. Mudanças estratégicas, oscilações do mercado, reestruturações internas, políticas organizacionais e esforços coletivos das equipes influenciam diretamente esses resultados, diluindo a capacidade de estabelecer relações causais claras.

Essa dificuldade de mensuração tende a impactar as decisões organizacionais, levando, não raramente, à redução ou interrupção de investimentos em coaching em períodos de

restrição orçamentária, mesmo quando o processo apresenta valor estratégico para o desenvolvimento humano e a sustentabilidade da liderança. A ênfase excessiva em métricas financeiras de curto prazo pode, portanto, obscurecer benefícios intangíveis, porém relevantes, como amadurecimento gerencial, melhoria das relações interpessoais e fortalecimento da cultura organizacional.

Diante desse cenário, a análise crítica da literatura indica que o Retorno sobre o Investimento (ROI), embora útil em intervenções de natureza predominantemente técnica ou operacional, apresenta limitações significativas quando aplicado à avaliação de processos complexos de desenvolvimento humano, como o coaching.

A lógica financeira subjacente ao ROI tende a privilegiar resultados mensuráveis de curto prazo, o que nem sempre é compatível com a natureza gradual, subjetiva e relacional das mudanças promovidas por intervenções voltadas ao comportamento, à liderança e à cultura organizacional.

Nesse contexto, abordagens alternativas de avaliação ganham relevância, destacando-se o Return on Expectation (ROE) como um modelo mais aderente à complexidade do coaching. O ROE desloca o foco da mensuração estritamente financeira para a verificação do grau de atendimento às expectativas previamente pactuadas entre organização, gestor e demais stakeholders envolvidos no processo.

Essa abordagem reconhece que o valor do coaching está frequentemente associado a resultados intangíveis, como amadurecimento gerencial, melhoria da qualidade das decisões, fortalecimento das relações interpessoais, aumento da confiança e maior alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Ao incorporar indicadores qualitativos e estratégicos, o ROE amplia a compreensão de valor e permite uma avaliação mais contextualizada e realista dos efeitos do coaching. Em vez de buscar relações causais diretas e isoladas, essa perspectiva considera o processo como parte de um sistema organizacional mais amplo, no qual múltiplos fatores interagem simultaneamente.

Dessa forma, o ROE favorece análises mais consistentes sobre a efetividade do coaching, especialmente em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos, como o brasileiro, conforme sintetizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Métricas de Avaliação: ROI e ROE

Aspecto	ROI (Return on Investment)	ROE (Return on Expectation)
Foco Principal O que Mede?	Quantitativo / Financeiro Retorno financeiro direto sobre o investimento realizado. $(Ganho Financeiro - Custo do Investimento) / Custo \times 100\%$	Qualitativo / Comportamental Grau de atendimento às expectativas estratégicas e comportamentais.
Como é Calculado?	- Redução de custos com turnover após treinamento. - Aumento de vendas após campanha de marketing. - Melhoria de produtividade após investimento em tecnologia.	Não possui fórmula fixa; avaliado por indicadores qualitativos (pesquisas, entrevistas, feedbacks, observações).
Exemplos de Aplicação	- Cálculo objetivo e baseado em dados concretos. - Permite comparações diretas entre investimentos.	- Melhoria na comunicação entre equipes.
Vantagens	- Ignora fatores intangíveis. - Foco excessivo no curto prazo.	- Aumento do engajamento após workshops de liderança. - Fortalecimento da cultura organizacional.
Limitações	Gestores financeiros, investidores, líderes de projetos e controladoria. Demonstrar a viabilidade e o retorno financeiro das ações implementadas.	- Capta mudanças intangíveis e comportamentais. - Alinha as ações aos valores e expectativas organizacionais.
Usado por Objetivo Estratégico		- Subjetivo e de difícil mensuração. - Depende de percepção e julgamento humano.
		Profissionais de RH, desenvolvimento organizacional e consultores. Avaliar o impacto qualitativo das ações em relação às metas e expectativas organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Phillips e Phillips (2018) e Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010).

Os conceitos do Quadro 6 evidenciam que o ROI e o ROE não devem ser compreendidos como métricas excludentes, mas como abordagens complementares para a mensuração de resultados organizacionais. Enquanto o ROI concentra-se na análise de indicadores financeiros, buscando traduzir os efeitos das intervenções em valores monetários objetivos, o ROE amplia o escopo avaliativo ao incorporar dimensões intangíveis e estratégicas, como aprendizagem organizacional, engajamento dos gestores, qualidade das relações interpessoais e clima organizacional.

No âmbito da gestão estratégica e do desenvolvimento humano, a articulação entre essas métricas possibilita uma avaliação mais equilibrada, integrada e aderente à complexidade das organizações contemporâneas. A combinação do rigor econômico do ROI com a sensibilidade analítica do ROE permite que as decisões gerenciais considerem não apenas a eficiência financeira, mas também os impactos comportamentais e culturais produzidos pelas intervenções. Dessa forma, as organizações tornam-se mais aptas a realizar

escolhas sustentáveis, coerentes com seus valores institucionais e alinhadas às expectativas de longo prazo de seus stakeholders.

4.4 TENDÊNCIAS PARA O COACHING CORPORATIVO NO BRASIL (2025 E ALÉM)

Com base na análise integrada de dados de mercado e da literatura recente, o futuro do coaching no Brasil delineia-se a partir de **quatro tendências principais**, que refletem o movimento de transição do setor rumo a maior maturidade e profissionalização. Essas tendências apontam oportunidades relevantes para o fortalecimento do coaching como ferramenta estratégica de desenvolvimento humano e organizacional; contudo, também revelam riscos que exigem atenção crítica por parte de profissionais, organizações e instituições formadoras.

Cada uma dessas tendências apresenta implicações diretas sobre a credibilidade, a efetividade e a sustentabilidade da prática no contexto nacional, demandando avaliações criteriosas e a adoção de ações mitigadoras capazes de reduzir distorções, prevenir práticas inadequadas e alinhar o coaching a padrões mais rigorosos e éticos de atuação. O Quadro 7 sintetiza essas tendências, destacando tanto seus potenciais benefícios quanto os desafios associados à sua consolidação no mercado brasileiro.

Quadro 7 – Tendências do Coaching no Brasil (2025+)

Tendência	Oportunidade (O Lado Positivo)	Análise Crítica (O Risco)
Digitalização e Inteligência Artificial (IA)	Democratiza o acesso e amplia a escalabilidade dos processos, permitindo que profissionais e organizações utilizem o e-coaching de forma mais acessível e contínua.	Pode levar à superficialização das relações humanas, reduzindo o processo de coaching a uma interação padronizada, sem personalização ou vínculo significativo entre coach e coachee.
Integração entre Coaching e Bem-Estar	Expande o escopo do coaching ao incluir dimensões de saúde mental, equilíbrio emocional e qualidade de vida, reconhecendo que performance sustentável depende do bem-estar integral.	Corre o risco de ser instrumentalizado por empresas apenas como ferramenta de resiliência para adaptação a ambientes de trabalho tóxicos, mascarando causas estruturais de sofrimento laboral.
Pressão por ROI e Métricas de Desempenho	Favorece a profissionalização da prática ao exigir comprovação de resultados e alinhamento com indicadores tangíveis do negócio.	Pode gerar visão reducionista, voltada apenas a resultados de curto prazo, negligenciando transformações comportamentais e culturais profundas, que são o verdadeiro diferencial estratégico.

Nichos de Especialização	Estimula o desenvolvimento de competências específicas e o atendimento personalizado a contextos distintos, como liderança feminina, diversidade, inovação e startups.	Tende a promover uma hiperespecialização utilitarista, com foco em soluções pontuais e mercadológicas, em detrimento da formação integral e ética do indivíduo e da prática de coaching como ciência humana.
--------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em Guimarães e Romano (2021) e Taylor e Crabb (2019).

A análise dos conceitos inseridos no quadro 7 evidenciam um **ponto central de tensão**: embora as tendências apontem para um movimento de amadurecimento e profissionalização do mercado de coaching no Brasil, elas também carregam riscos que podem comprometer a própria essência da prática - a promoção de uma transformação humana profunda e sustentável. Assim, cada uma dessas tendências demanda uma leitura crítica individualizada, capaz de distinguir avanços estruturais de potenciais distorções conceituais e éticas.

No que se refere à **Digitalização e ao uso de Inteligência Artificial (IA)**, o potencial de ampliação e democratização do acesso ao coaching é inegável. Contudo, esse avanço tecnológico vem acompanhado de um risco estrutural de **desumanização do processo**. A crítica não se limita à superficialização da relação coach-coachee, mas envolve a possibilidade de padronização excessiva das intervenções, reduzindo o coach à função de um mero “gestor de plataforma”.

Algumas soluções globais de *e-coaching* já incorporam algoritmos capazes de realizar o *match* entre coach e coachee, sugerir trilhas de desenvolvimento e analisar padrões de fala e emoção. Esse cenário suscita questões éticas relevantes: quem detém os dados sensíveis produzidos nas sessões? Em que medida essas informações podem ser acessadas pela organização contratante? Até que ponto o profissional corre o risco de se tornar excessivamente dependente de recomendações algorítmicas, enfraquecendo sua presença, sua intuição e seu julgamento clínico-profissional?

A **integração entre Coaching e Bem-Estar** revela-se igualmente ambivalente. Embora responda a um contexto pós-pandemia marcado por níveis elevados de burnout e reconheça a relação indissociável entre performance e saúde mental, essa tendência traz implicações éticas significativas.

O principal risco reside na diluição das fronteiras entre coaching e terapia. Profissionais sem formação adequada podem ser levados a intervir em questões de natureza clínica, como ansiedade crônica ou depressão, extrapolando claramente os limites da prática.

Ademais, há o risco de apropriação instrumental dessa abordagem pelas organizações, que podem utilizá-la como estratégia de responsabilização individual, incentivando discursos de “resiliência” e autocontrole sem enfrentar as causas estruturais do sofrimento no trabalho.

Nesse contexto, práticas de bem-estar podem funcionar como paliativos, perpetuando culturas organizacionais disfuncionais sob a aparência de cuidado institucional.

A pressão crescente por mensuração de resultados e comprovação de ROI introduz, por sua vez, distorções relevantes na lógica do coaching. A ênfase excessiva em indicadores financeiros imediatos - como aumento de vendas, redução de turnover ou ganhos de produtividade - tende a negligenciar o que há de mais valioso no processo: seus efeitos subjetivos, comportamentais e culturais, que são mais difíceis de quantificar, mas essenciais para a sustentabilidade dos resultados organizacionais.

Transformações como o fortalecimento da inteligência emocional, a melhoria do clima organizacional ou a consolidação de uma cultura de feedback emergem com maior clareza por meio de avaliações qualitativas, como instrumentos de feedback 360°, do que por métricas estritamente financeiras.

Quando o ROI se torna o objetivo central, cria-se um incentivo perverso para intervenções rápidas e utilitaristas, em detrimento de processos reflexivos e transformações profundas no exercício da liderança.

Por fim, a tendência dos **Nichos de Especialização** revela simultaneamente um avanço e um risco de fragmentação conceitual. A busca por coaches especializados em contextos específicos - como liderança feminina em ambientes tecnológicos ou gestão de equipes remotas - pode aumentar a pertinência e a contextualização das intervenções.

Entretanto, quando levada ao extremo, essa segmentação tende a transformar o nicho em mero recurso mercadológico, aproximando o coaching de treinamentos técnicos pontuais (como “coaching de oratória” ou “coaching de produtividade”) e esvaziando sua dimensão formativa e reflexiva.

A hiperespecialização pode obscurecer a natureza integral do coaching, cujo objetivo central é o desenvolvimento da autonomia, da consciência crítica e da capacidade reflexiva do indivíduo, e não apenas a aquisição de habilidades específicas.

Em síntese, o grande desafio para o futuro do coaching no Brasil consiste em **incorporar tecnologia, métricas e especialização sem perder seu caráter humanista e transformador**. O amadurecimento do setor dependerá menos da simples adoção dessas tendências e mais da consciência crítica com que serão implementadas.

Para as organizações, isso implica posicionar o coaching como uma alavanca estratégica de cultura, liderança e desenvolvimento humano, e não como uma solução tática para problemas pontuais.

Para os coaches, por sua vez, exige-se um compromisso ético rigoroso, o reconhecimento claro dos limites da prática - especialmente na interface com a saúde mental - e a resistência à tentação da padronização excessiva, preservando o foco no desenvolvimento integral do indivíduo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se analisar a influência do coaching nos papéis gerenciais sob uma perspectiva crítica e contextualizada ao mercado brasileiro, avançando para além do discurso promocional e mercadológico que frequentemente permeia a prática.

A revisão narrativa da literatura, articulada com uma abordagem reflexiva, demonstrou que, embora o coaching apresente elevado potencial estratégico para o desenvolvimento gerencial, sua eficácia no Brasil é condicionada por fatores estruturais, culturais e institucionais que refletem tanto a maturidade do setor quanto as especificidades das organizações que o adotam.

Os objetivos específicos estabelecidos foram plenamente atingidos. A análise integrada dos papéis gerenciais de Mintzberg, das principais abordagens teóricas de coaching e das dinâmicas do mercado nacional evidenciou a existência de um hiato expressivo entre as concepções acadêmicas e sua aplicação prática nas organizações brasileiras.

Constatou-se que o coaching exerce influência positiva sobre competências críticas - como liderança, comunicação, inteligência emocional, tomada de decisão e gestão de conflitos - reforçando sua relevância como ferramenta de aperfeiçoamento gerencial.

Todavia, esse impacto está sustentado em três pilares fundamentais: a qualificação técnica e ética do coach, o alinhamento do processo com a cultura e os valores organizacionais e a adoção de métricas de avaliação abrangentes, que considerem não apenas o retorno financeiro imediato, mas também aspectos comportamentais, relacionais e de clima organizacional.

Entre as limitações identificadas, destaca-se a ausência de regulamentação profissional no Brasil, fator que compromete a credibilidade, a segurança jurídica e a padronização mínima necessária para a prática.

Essa lacuna reforça a necessidade de que as organizações adotem critérios rigorosos de contratação, privilegiando formações reconhecidas, certificações internacionais quando pertinentes e trajetórias profissionais consistentes.

Ademais, elementos culturais característicos do contexto brasileiro - como estruturas hierárquicas tradicionais, resistência a mudanças comportamentais e centralização decisória -

configuram barreiras adicionais à efetividade do coaching, especialmente quando há desalinhamento entre a filosofia do processo e a realidade organizacional.

Outro ponto relevante diz respeito à sustentabilidade da prática em um cenário de crescente digitalização e uso de Inteligência Artificial. Embora essas tecnologias possam ampliar o acesso e agilizar processos, seu emprego descontextualizado ou excessivamente padronizado pode comprometer a dimensão humana do coaching, enfraquecendo a escuta, a intuição e a presença do coach.

Nesse sentido, equilibrar tecnologia e humanização, promovendo cuidado genuíno com a saúde mental e o desenvolvimento integral dos gestores, será determinante para a consolidação do setor no Brasil.

A natureza predominantemente teórica desta pesquisa, baseada em revisão bibliográfica e documental, representa outra limitação relevante, na medida em que não incorpora dados empíricos primários.

Por essa razão, abre-se um campo fértil para investigações futuras que validem e ampliem os achados aqui apresentados. Recomenda-se a realização de estudos de caso em organizações brasileiras, utilizando metodologias mistas - qualitativas e quantitativas - para mensurar impactos em desempenho gerencial, clima organizacional e resultados financeiros. Pesquisas comparativas entre setores distintos - como indústrias tradicionais, startups e organizações públicas - podem aprofundar a compreensão das influências culturais, setoriais e estruturais sobre a prática.

Da mesma forma, estudos longitudinais que acompanhem a evolução comportamental de gestores ao longo do tempo seriam especialmente valiosos para avaliar a sustentabilidade das transformações promovidas pelo coaching.

Em síntese, o coaching não deve ser compreendido como um modismo gerencial, mas como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento humano e organizacional, cujo sucesso depende de aplicação criteriosa, fundamentação ética e alinhamento cultural.

Para o administrador contemporâneo, o verdadeiro desafio não reside apenas na adoção do coaching, mas na capacidade de utilizá-lo de forma consciente, responsável e integrada às especificidades das organizações e da sociedade brasileira.

Somente assim será possível assegurar que o coaching contribua de maneira sustentável para a formação de lideranças mais qualificadas, inovadoras e resilientes, fortalecendo o capital humano e a performance institucional em um ambiente corporativo marcado por complexidade, volatilidade e constante transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

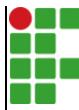
- BACHKIROVA, T.; COX, E. The complexity of the coaching field: a critical reflection. In: BACHKIROVA, T.; SPENCE, G.; DRAKE, D. (Org.). *The SAGE handbook of coaching*. 2. ed. London: SAGE Publications, 2021.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CHIAVENATO, I. *Coaching e mentoring: construção de talentos*. 4. ed. Barueri: Atlas, 2016.
- CLARO, M. *Os segredos do líder coach*. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOLDSMITH, M. *Gatilhos: crie um comportamento duradouro e torne-se a pessoa que você deseja ser*. São Paulo: Évora, 2016.
- GUIMARÃES, S. T.; ROMANO, F. R. S. *Estilo de vida e coaching de saúde*. Barueri: Manole, 2021.
- HAWKINS, P. *Coaching de equipes de liderança: desenvolvendo a liderança coletiva transformadora*. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- ICF BRASIL. *Pesquisa Panorama do Coaching no Brasil 2024*. São Paulo: International Coaching Federation, 2024.
- JONES, R. J.; WOODS, S. A.; GUILLAUME, Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from different coaching sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 89, n. 1, p. 1-30, 2016.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.
- LACERDA, R. T. O. Revisão narrativa da literatura. In: LACERDA, R. T. O.; VELOSO, R. C.; CALDAS, M. T. (Org.). *Metodologia da pesquisa para engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. p. [inserir página, se necessário].
- OLIVEIRA, D. P. R. de. *Coaching, mentoring e counseling*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PASSMORE, J.; BROWN, A. Coaching psychology: a research-based approach. In: *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Enhancement*. 2. ed. Chichester: Wiley Blackwell, 2020.
- PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. *Medindo o ROI em treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: DVS Editora, 2018.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.* 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

TAYLOR, M.; CRABB, S. *Coaching empresarial & mentoria.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WHITMORE, J. *Coaching para performance: os princípios e a prática do coaching e da liderança.* 5. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

YUKL, G. *Liderança em organizações.* 8. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de conclusão de curso do aluno José Walter

Assunto:	Trabalho de conclusão de curso do aluno José Walter
Assinado por:	José Araújo
Tipo do Documento:	Dissertação
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- José Walter Barreto de Araújo, DISCENTE (20242460075) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 13/02/2026 11:00:42.

Este documento foi armazenado no SUAP em 13/02/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1767307

Código de Autenticação: fb3d0177bc

