



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES**

**O *COACHING* COMO FERRAMENTA PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA  
CONTÁBIL**

**CAMPINA GRANDE/PB**

**2018**

**ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES**

**O *COACHING* COMO FERRAMENTA PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA  
CONTÁBIL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Departamento do Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Formação Profissional.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Isabel Joselita Barbosa  
da Rocha Alves.

**CAMPINA GRANDE/PB**

**2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M541c Menezes, Anna Karolina Marinho de.  
O coaching como ferramenta para profissionais da área contábil [manuscrito] : / Anna Karolina Marinho de Menezes. - 2018.  
23 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.  
"Orientação : Profa. Ma. Isabel Joselita Barbosa da Rocha Alves, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."  
1. Coaching. 2. Contabilidade. 3. Administração financeira.  
21. ed. CDD 658.314

ANNA KAROLINA MARINHO DE MENÊZES


O *COACHING* COMO FERRAMENTA PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA CONTÁBIL

Artigo apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Formação Profissional.

Aprovada em: 05/06/2018

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Ma. Isabel Joselita Barbosa da Rocha Alves (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Ednadi Batista da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cláudio de Oliveira Leôncio Pinheiro  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Conceito de <i>Coaching</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 <i>Coaching</i> executivo.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 <i>Coaching</i> como potencializador de profissionais.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Evolução da Contabilidade .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1 A profissão contábil e seus desafios .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Relação <i>Coaching</i> e Contabilidade.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1 Competências do <i>coach</i> e do contador.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.2 O processo <i>coaching</i> na profissão contábil .....</b>	<b>16</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## O COACHING COMO FERRAMENTA PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA CONTÁBIL

Anna Karolina Marinho de Menêzes<sup>1</sup>

### RESUMO

O *coaching* eleva a performance de profissionais no mundo todo, maximizando seus resultados por meio de técnicas eficazes. No contexto atual do mercado, os profissionais da área contábil precisam estar cada vez mais preparados para os novos desafios, sendo assim, o *coaching* traz uma nova perspectiva para a área. O presente artigo objetivou analisar a aplicabilidade do *coaching* na profissão contábil, destacando sua importância para esses profissionais, a partir de uma abordagem teórica acerca do conceito de *coaching*, da evolução da contabilidade e a relação entre as duas áreas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, quanto aos fins, o estudo classifica-se como sendo exploratório e quanto aos meios, como sendo uma pesquisa bibliográfica. Com a análise da teoria acerca do tema, pode-se observar semelhanças entre o profissional da contabilidade e do *coaching*, bem como, a efetiva funcionalidade do processo como sendo um potencializador de performance para contabilistas, possibilitando a estes profissionais novas oportunidades no mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** *Coaching*. Contabilistas. Performance.

### 1 INTRODUÇÃO

A pressão oriunda do ambiente competitivo atinge não só as empresas, como também os profissionais, que precisam, além de acompanhar as tendências de mercado, desenvolver competências diferenciadas e inovadoras para a solução de problemas e agregação de valor aos negócios das empresas, como discorre Dutra (2007). Os profissionais da contabilidade não estão excluídos dessa realidade, é imperativo assumirem um novo perfil profissional, o que exige a incorporação de novas habilidades antes desconsideradas e o dever de melhor preparo para atender as expectativas do mercado.

Segundo Berkun, (2007 *apud* RIBEIRO; CANÇADO, 2016, p. 3), “a inovação é a habilidade de ver um problema, combinada com o talento de resolvê-lo”. Nessa perspectiva, as empresas buscam profissionais que sejam capazes de perceber situações e oportunidades e de encontrar soluções criativas e inovadoras para seus negócios. Como saída para esses novos

---

<sup>1</sup> Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.  
Email: anna.karolina.menezes@gmail.com

desafios, o *coaching* ganhou força na década de 90 como alternativa para desenvolvimento humano, e, desde então vem despertando o interesse das organizações.

Krausz (2007), define *coaching* como sendo um processo que contribui para a transformação de pessoas e grupos, possibilitando a reflexão a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, incorporação de novas habilidades e capacidades, permitindo a ação de forma coerente e eficaz.

Na atualidade, o *coaching* vem se expandindo, as organizações e as pessoas passaram a compreender a relevância do processo na medida em que os resultados se tornaram mais evidentes. Milaré e Yoshida (2007), justificam o interesse no uso do *coaching* pela contribuição direta para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho.

Diante do novo cenário de mercado, no qual o contabilista está inserido, e da grande divulgação do *coaching* nos últimos tempos, surge a necessidade de analisar a aplicabilidade dessa técnica no ramo da contabilidade, como também, despertar o interesse dos contabilistas para utilizá-la, como uma alternativa para a exigibilidade de reinvenção do profissional contábil. Assim, esse estudo busca responder a seguinte situação-problema: O *coaching* possui aplicabilidade na ciência contábil?

O presente estudo tem como objetivo apresentar o *coaching*, sua importância e sua aplicabilidade na ciência contábil. Para atingir ao objetivo proposto, a pesquisa possui um aporte teórico dividido em sessões, começando pelo conceito de *coaching*, (*coaching* executivo; *coaching* como potencializador de profissionais), seguido da evolução da contabilidade (a profissão contábil e seus desafios), e por fim, a relação *coaching* e contabilidade (competências do *coach* e do contador e o processo *coaching* na profissão contábil). Na sequência, têm-se a metodologia utilizada para realizar o estudo, as considerações finais e as referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Essa sessão tem como objetivo apresentar o embasamento teórico dessa pesquisa, comportando uma explanação acerca de *coaching*, da profissão contábil e a relação entre ambos.

## 2.1 Conceito de *Coaching*

A terminologia *Coaching* deriva da palavra *coach*, que vem de *koczi* palavra húngara referente a um tipo de carruagem. Segundo Ramos (2009), o termo começou a ser utilizado na Inglaterra por volta de 1500, fazendo menção às carruagens que transportavam pessoas de um lugar a outro, já em 1850 nas universidades inglesas, o tutor que auxiliava os alunos na preparação para exames, era chamado de *coach*.

O *Coaching* é um processo baseado em metodologia testada e comprovada, que segundo Blanco (2006), trata-se de uma abordagem personalizada para viabilizar mudanças comportamentais que aperfeiçoam o desempenho, promove o desenvolvimento por meio do crescimento pessoal e/ou altera condutas prejudiciais à efetividade.

Nesse processo, o *coachee* (cliente) recebe instruções específicas do *coach* (profissional que executa o *coaching*) para desenvolver competências que o ajudaram no alcance de objetivos. Diniz (2005, p. 81), enfatiza que “o *coaching* é um processo estruturado no qual o *coach* tem a missão de ajudar o seu *coachee* a atingir os objetivos que são acordados no início do processo”.

Para Kilburg (2000, p. 67), “(...) o *coaching* é uma abordagem pragmática focada na realização de um ou mais objetivos específicos; portanto, não deve ser confundido com terapia, aconselhamento, psicologia, consultoria ou *mentoring*”, o que corriqueiramente acontece.

O *coaching* difere-se de terapia, pois o enfoque desta é no passado do indivíduo, buscando esclarecer algo que aconteceu e/ou o motivo de determinado comportamento, enquanto que o *coaching* volta-se para o futuro. Também não se trata de aconselhamento nem de consultoria, já que não é papel do *coach* dar respostas ao *coachee*. Tampouco mentoria, já que esta é a prática de transferir conhecimento e habilidades por meio do exemplo. Como também não é treinamento, tendo em vista que este é voltado a ensinar, enquanto que o *coaching* instiga a pensar e resolver questões.

O processo de *coaching* é executado em sessões norteadas pelos objetivos do cliente. *A priori*, o *coachee* esclarece tais objetivos e o *coach* busca entendê-los, bem como, criar um ambiente de empatia com seu cliente. No decorrer do processo, o *coach*, amparado com as técnicas e ferramentas certas do *coaching*, auxilia o *coachee* a estabelecer metas que o levam do estado atual ao desejado.

Para Milaré (2003), o *coach* ajuda o *coachee* a melhorar e crescer como ser humano, através de estratégias e estímulos visando atingir seus objetivos de forma rápida. Assim, o



*coachee* é o alvo do processo, ele é o beneficiário do auxílio e *expertise* do *coach*, por isso, para que o *coaching* seja bem-sucedido, a atitude e o comprometimento do *coachee* são essenciais e funcionam como facilitadores no processo do seu próprio desenvolvimento.

### 2.1.1 *Coaching* executivo

O *coaching* possui duas grandes áreas de atuação, como cita Krausz, (2007 *apud* KARAWEJCZYK; CARDOSO 2012), a que se refere às questões pessoais (espiritual, carreira, financeira) e a que se refere às atividades profissionais, a exemplo do *coaching* executivo – aquele patrocinado pela empresa que objetiva maiores resultados no ambiente organizacional. O que diferencia *coaching* de executivos da maioria dessas outras formas de *coaching* é seu enfoque dual de trabalho um a um e em desenvolver o executivo como líder, enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios (MILARÉ e YOSHIDA, 2007, p. 93).

O *coaching* executivo também é conhecido como *coaching* profissional ou empresarial, embora, esse processo especificamente esteja voltado para pessoas que ocupam cargos hierarquicamente elevados, na maioria das vezes, os gestores. Ramos (2009, *apud* Diniz, 2005, p. 78) declara que em 1950 o *coaching* passou a ser inserido na literatura empresarial como uma habilidade de gestão e que em 1980 iniciou o uso do termo *executive coaching* ou *coaching* executivo como sendo uma importante disciplina.

Assim, entende-se *coaching* executivo como sendo:

Relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um consultor que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de *coaching* formalmente definido. (KILBURG, 2000, p. 67).

Em suma, pode-se dizer que o *coaching* executivo visa melhorar a performance do gestor no contexto organizacional, através de um processo interativo de desenvolvimento profissional. Milaré e Yoshida (2007, p. 88) completam essa ideia ao afirmar que “o *coaching* de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos”.

### 2.1.2 *Coaching* como potencializador de profissionais

O *coaching* é considerado, na atualidade, uma das melhores técnicas de desenvolvimento e capacitação humana, resultado da efetividade da aplicação da técnica. Trata-se de um processo interdisciplinar que envolve diversas áreas do conhecimento como a psicologia, neurociência, administração e várias outras, que objetiva proporcionar grandes resultados, a partir de alterações positivas e permanentes na vida do indivíduo.

Essa metodologia é uma opção que tem se tornado eficaz para lidar com dificuldades, mudanças, questões relacionadas com aprendizagem, autoestima, autodesenvolvimento e aproveitamento do potencial e dos talentos dos indivíduos, seja no âmbito pessoal ou profissional. Conforme Krausz (2007), o *coaching* contribui para a transformação de indivíduos, permitindo que estes reflitam acerca da sua visão de mundo, bem como suas crenças e valores, aprimorem o conhecimento e sejam mais eficientes.

Para Oliveira (2013), a metodologia *coaching* agrega benefícios em diversas áreas, por ser direcionada a ação, resultados e melhoria contínua. A autora cita em seu artigo pesquisas que comprovam a eficácia do *coaching*, dentre elas apresenta o estudo publicado no *Public Personal Management Journal*, onde concluiu que, os profissionais que participaram de um treinamento de *coaching* aumentaram em 24% sua produtividade.

De fato, os benefícios do *coaching* são inúmeros. Oliveira (2013), elenca alguns deles, como: melhoramento de performance por meio da autoconsciência que o *coaching* sugere, abre espaço para novas ideias, desenvolvimento e potencialização de habilidades e competências, melhora a capacidade de relacionamento interpessoal e a comunicação, eleva a capacidade de entendimento, melhora o bem-estar e a qualidade de vida, potencializa resultados, auxilia no aumento da disciplina e do foco, realiza mudanças perceptíveis e duradouras, ajuda a desenvolver metas e traçar objetivos de curto, médio e longo prazo e desenvolve o senso crítico.

No que concerne à importância do *coaching* executivo, Moura (2012), o define como um processo essencial para os profissionais, pois fornece ferramentas e oportunidades para que eles explorem seus talentos e habilidades, e assim, revertam os aspectos negativos que possam limitar seu desempenho, tornando-os excelentes em suas áreas de atuação.

Dessa forma, pode-se inferir que os profissionais que passam por um processo de *coaching* executivo têm maiores chances de alcançar alta performance. Conforme Moura (2012), os resultados positivos nesse processo, se dá, principalmente, a partir do desenvolvimento de excelência em relacionamentos e comunicação no ambiente de trabalho,

o que permite harmonizar as atividades profissionais e pessoais de forma dinâmica e específica, aguçando as capacidades primordiais de liderança.

## 2.2 Evolução da Contabilidade

A palavra Contabilidade é oriunda do termo *contabilitá* que surgiu na Itália fazendo menção ao uso das contas contábeis. O objeto da prática contábil na antiguidade era o patrimônio, mas a origem de fato da contabilidade está ligada a necessidade de registro do comércio. Segundo Zanluca e Zanluca (2006), as necessidades geradas com o capitalismo nos séculos XII e XIII são as responsáveis pelo crescimento e aperfeiçoamento da contabilidade.

Data-se a origem das primeiras escritas contábeis por volta de 6000 a.C., quando o homem fez seus primeiros desenhos e gravações, a partir das ferramentas de pedra criadas na época, para contar seus rebanhos. Posteriormente, foi possível identificar controles contábeis a partir de relatos bíblicos, assim como enfatiza Lima (2011), ao citar o trecho da Bíblia em Lucas capítulo 16, versículos de 1 a 7, que relata sobre o administrador que fraudou seu senhor, alterando os registros de valores a receber dos devedores.

Lima (2011), compara a origem da contabilidade à história da civilização, sendo a representação das primeiras manifestações humanas na necessidade social de proteção à posse, perpetuação e interpretação dos fatos ocorridos. Ainda segundo Lima (2011), os primeiros registros contábeis eram objetivados pelo interesse de saber as reais possibilidades de uso, consumo e produção, ou seja, um pensamento futurista a respeito do negócio. Com o aparecimento das primeiras empresas particulares surgiu também a necessidade de controle, que não aconteceria sem os registros, os quais também serviam como ferramenta de prestação de contas da coisa administrada.

Assim, é pertinente afirmar que a contabilidade surgiu da necessidade do homem de controlar seus bens. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000), dão ênfase a esse entendimento ao frisar que o homem da antiguidade se preocupava muito com suas propriedades e riquezas, o que fez com que fosse aprimorando seus instrumentos de avaliação da situação patrimonial a medida que as atividades foram ficando complexas.

Bachtold (2011), comenta que a obra de Frei Luca Pacioli, intitulada de "*Tractatus de Computis et Scripturis*" (Contabilidade por Partidas Dobradas), publicada em 1494, é considerada um marco da fase moderna da contabilidade. O autor trouxe a teoria contábil do débito e do crédito como correspondente à teoria dos números positivos e negativos, e fez

desse mecanismo de cálculo o utilizado até os dias atuais como sendo o sistema-padrão usado em empresas para registrar transações patrimoniais e financeiras.

Na atualidade, pode-se inferir como objetivos da contabilidade, o estudo, o controle e o registro dos fatos ocorridos no patrimônio das entidades. E, seus usuários são todos os interessados em avaliar as entidades a partir da apropriação de suas informações. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 43), conceituam os usuários da contabilidade como “toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa, ente de finalidades não lucrativas, ou mesmo patrimônio familiar”.

Nesse sentido, percebe-se que o desenvolvimento da contabilidade e das sociedades estão diretamente interligados, ao passo que as civilizações foram crescendo, a contabilidade também seguiu essa tendência, o que permitiu o surgimento de novas teorias e práticas até chegar ao estágio atual. Dalmácio e Paulo (2004), corroboram com esse entendimento ao afirmarem que a contabilidade é uma ciência social aplicada que se encontra em constante evolução através de pesquisas e estudos, preocupando-se sempre com a mensuração e evidenciação e visando atender aos seus objetivos principais.

### **2.2.1 A profissão contábil e seus desafios**

Como já foi visto, a contabilidade está presente desde os primórdios, possibilitando uma maneira de contar, registrar e analisar os fatos contábeis. A evolução no decorrer dos anos, possibilitou reconhecer, normatizar e formalizar a atuação profissional de contadores e técnicos em contabilidade. Nos dias atuais, fatores como constantes mudanças de legislação e economia instável, forçam o profissional contábil a ser cada vez mais flexível, pois com essas aceleradas mudanças, o mercado passa a exigir profissionais mais preparados. Em contrapartida, os avanços da economia e da tecnologia, dão origem à novos ramos de atuação da contabilidade dando assim, diferentes oportunidades aos profissionais da área.

Dessa forma, Alencar e Pereira (2008, p. 9) entendem que:

Diante do cenário apresentado – o atual –, o contador tem um grande desafio pela frente. Tal profissional deve ser capaz de interagir com outras culturas (aprendizado de novas línguas), ter conhecimento de contabilidade internacional, dominar e impor novas técnicas e ferramentas de sistemas de administração da informação, não mais apenas registrar e analisar, mas também prever e sugerir, trabalhando muito mais como um gestor da informação do que um aglutinador de dados.

Para Zanluca e Zanluca (2006), o contabilista não é mais um profissional meramente fiscalizador, mas, num mercado de economia complexa, ele é imprescindível para as empresas, pois fornecem informações essenciais para a tomada de decisão e captação de investidores. No que concerne ao cenário brasileiro, de acordo com a ideia de Limirio (2007), as oportunidades a esse profissional também se mostram crescentes, em função de mudanças de comportamento nas empresas, na economia e do próprio desenvolvimento do país.

Segundo Cardoso, Souza e Almeida (2006), as empresas têm a necessidade de mais inovação e criatividade, nesse sentido, a contabilidade também passou a ser questionada quanto à validade e utilidade de suas práticas, as quais compreendem um conjunto de informações que objetivam subsidiar todo o processo de gestão dos negócios. Marion (2014, p. 2) enfatiza que “as empresas estão constantemente diante de inúmeros desafios e que há necessidade de muita competência, habilidade, marketing pessoal e criatividade do profissional contábil para superar as expectativas do cliente”.

De forma sintética, Limirio (2007), destaca ações que auxiliam os profissionais da contabilidade a enfrentar os desafios da profissão, que são: desenvolver a capacidade de somar forças, buscar sinergias e dominar seus serviços que são bens intangíveis (conhecimento). Atitudes que, no contexto atual, se tornam essenciais para encarar a concorrência e mitigar as chances de insucesso na carreira.

Em suma, o profissional da área contábil busca se adaptar as novas exigências impostas pelo mercado para não perder a condição de suporte aos gestores. Pode-se dizer então, que esse profissional é instrumento importante no processo de tomada de decisão e que, no mundo contemporâneo dos negócios, onde a contabilidade é a linguagem universal, torna-se imprescindível a esses profissionais estarem atentos aos novos rumos da profissão.

### **2.3 Relação *Coaching* e Contabilidade**

O processo de *coaching* permite que o indivíduo saia do seu estado atual e alcance o desejado a partir de técnicas específicas do processo. Tratando-se da área empresarial, o *coaching* executivo é voltado, especificamente, para auxiliar o líder ou empresário na solução de problemas organizacionais que estejam atrapalhando o desempenho da empresa. A partir desta característica do *coaching*, pode-se estabelecer uma relação direta entre esse processo e a atuação do profissional da contabilidade nos dias atuais.

Para (Kampa; White, 2002, p.153):

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira [...] *coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas.

Segundo Limirio (2007), os contadores cada vez mais são cobrados pelos usuários de seus serviços, os quais exigem alta qualidade e eficiência, não mais se conformando com dados passados, mas sim, demandando orientação e previsão para o futuro.

A partir das visões dos autores supracitados, acerca do *coaching* e dos novos desafios do contador, percebe-se a interligação das funções. O *coach* busca guiar seu cliente visando melhorar a performance da organização, numa perspectiva voltada para o futuro, já o contador da atualidade além de contabilizar as transações da empresa também vem executando papel gerencial, guiando o empresário para a tomada de decisão, preocupando-se, não mais, apenas com fatos passados, mas também com o futuro da organização.

Moura, Fonseca e Dias (2012), afirmam que o profissional contábil tem o papel de solucionar problemas, mas não é o responsável em tomar decisões, ou seja, sua função é de fornecer dados aos usuários e ter a certeza de que os gestores estão sendo orientados por informações necessárias à tomada de decisão, a partir dos relatórios fornecidos por ele. No *coaching* acontece algo semelhante, o *coach* fornece mecanismos ao *coachee* para que ele tome suas decisões. Outro aspecto importante a ser destacado é que o *coaching* se baseia em perguntas bem estruturadas para que instigue o *coachee* a pensar e se autodesenvolver. Assim sendo, o *coach* faz indagações para obter insights (compreensão), já o contador se utiliza de questionamentos para ter uma resposta rápida para um cliente ou para resolver uma complexa situação contábil.

Diante do comparativo já estabelecido entre a profissão contábil e o processo de *coaching*, torna-se pertinente um comparativo entre os perfis dos profissionais das duas áreas. A tabela 01, a seguir, apresenta resumidamente as características do contador e do *coach*, encontradas nas pesquisas de Cardoso, Souza e Almeida (2006), Correia (2012), Milaré e Yoshida (2007) e Rodrigues *et al.* (2016).

**Tabela 01:** Perfil do Contador x Perfil do *Coach*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
<b>CONTADOR</b>	<b>COACH</b>
<b>Cardoso, Souza e Almeida (2006)</b>	<b>Correia (2012), Milaré e Yoshida (2007) e Rodrigues et al (2016)</b>
Liderança;	Conhecimento sobre liderança;
Comunicação;	Saber comunicar e dar <i>feedback</i> ;
Conhecimento técnico e prático sobre modelos de tomada de decisão;	Capacidade de se manter atualizado relativamente às técnicas e ferramentas necessárias ao desempenho das suas funções;
Capacidade de resolver problemas;	Capacidade de análise e diagnóstico;
Pensar de forma estratégica e crítica;	Capacidade de questionamento e olhar estratégico;
Ter conhecimento segmentado por indústria, como também ter entendimento global;	capacidade de se manter informado sobre as organizações em que opera e o mundo empresarial em geral;
Focalizar em clientes;	Colaboração sustentável e disponibilidade para ajudar o outro (coachee/cliente);
Integridade e ética;	Respeitar confidencialidade, ser íntegro e ético;
Relacionamento interpessoal.	Capacidade de criar confiança, escutar, <i>rapport</i> e empatia; facilidade nas relações interpessoais.

**Fonte:** Elaboração da autora (pesquisa, 2018).

A partir da Tabela 01, é possível observar a estreita relação entre o contador e o *coach* no que tange a atuação no mercado. Assim, torna-se clara a possibilidade de integração entre eles, em outras palavras, o perfil do contador, em determinados pontos, é semelhante ao perfil do *coach*, tornando esse análogo um facilitador na incorporação das técnicas do processo de *coaching* no dia a dia do profissional contábil.

### 2.3.1 Competências do *coach* e do contador

O processo de *coaching* é uma das alternativas que tem se tornado eficaz para tratar de dificuldades, mudanças, questões relacionadas com aprendizagem, desenvolvimento e aproveitamento do potencial e dos talentos das pessoas. Essa alavancagem da performance, que propõe o *coaching*, também é uma perspectiva dos contabilistas na atualidade, que diante de um mercado tão competitivo necessitam de constante aperfeiçoamento profissional, trazendo novas possibilidades aos seus clientes. Corroborando com esse entendimento, Moura, Fonseca e Dias (2012, p. 6), dizem que “os profissionais da contabilidade precisam estar atentos às novas ferramentas utilizadas, passando por constante reciclagem para não ficar alijados do mercado de trabalho”.

Para realizar o *Coaching*, o *coach* necessita de conhecimentos específicos e domínio de um conjunto de técnicas e ferramentas úteis a sua prática, embora se possa ter uma formação base em diferentes áreas, seja nas ciências sociais, políticas, econômicas, humanas, entre outras, assim como propõe Correia (2012). Esse vasto campo de formação em que o *coaching* pode ser desenvolvido, permite aos profissionais da contabilidade também imergirem nessa metodologia.

Vale ressaltar que o Conselho Nacional de Educação (CNE), no Artigo 6º da Resolução nº 04/99, preconiza que “as competências profissionais incluem a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento eficiente e eficaz das atividades requeridas no trabalho”. Ou seja, os profissionais necessitam desenvolver seu CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) para terem uma atuação bem sucedida no mercado de trabalho. Carmo (2015), considera o *coaching* uma arte que aumenta o CHA de um indivíduo no intuito de atingir metas e potencializar resultados, nesse sentido a Tabela 02 a seguir, traz o CHA necessário para que o profissional execute o *coaching*, segundo Ribeiro e Cançado (2016).

**Tabela 02:** CHA para que o profissional execute o *coaching*.

<b>C H A</b>	<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer processos de aprendizagem contínua, para o aprimoramento do desempenho do cliente;</li> <li>• Auxiliar o cliente a alinhar suas metas de desempenho individual às metas da organização;</li> <li>• Transmitir visão de mundo ampla e global para estimular a capacidade de reflexão do cliente;</li> <li>• Diagnosticar o funcionamento da organização (papel e expertise de cada unidade da organização), para auxiliar o cliente a trabalhar de forma integrada para potencializar os resultados organizacionais;</li> <li>• Acompanhar as tendências de mercado, para auxiliar o cliente a lidar com situações novas e inusitadas.</li> </ul>
	<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i>, para garantir um trabalho ético;</li> <li>• Exercitar a escuta ativa, para identificar as necessidades do cliente;</li> <li>• Comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva;</li> <li>• Criar empatia com o cliente, para estabelecer aliança profissional;</li> </ul>
	<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas), para avaliar os resultados do seu próprio trabalho;</li> <li>• Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança;</li> <li>• Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais, emocionais e profissionais, para promover o autodesenvolvimento;</li> <li>• Comprometer-se com os objetivos do cliente/organização, a fim de alcançar as expectativas e resultados;</li> <li>• Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratempos e eventualidades.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação da pesquisa de Ribeiro e Cançado (2016, p. 12).



A Tabela 02 apresentada, é uma adaptação do resultado da pesquisa de Ribeiro e Cançado (2016), em que os autores constataram 14 competências citadas pelos profissionais respondentes da pesquisa para o exercício da profissão *coach*. Reportando essas características às do contador, Cardoso (2006), elaborou o “Dicionário das competências do contador”, as quais serão resumidas na Tabela 03 a seguir.

**Tabela 03:** Dicionário das competências do contador.

<b>COMPETÊNCIAS DO CONTADOR</b>	
<b>Analítica</b>	Sabe analisar as partes de um problema ou situação estabelecendo suas relações para formular diversas soluções e o valor de cada uma.
<b>Autocontrole</b>	Mantém o desempenho sob condições estressantes e hostis, respondendo positivamente aos problemas sem impulsividade e permanecendo calmo.
<b>Comunicação</b>	Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entende mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar ideias por escrito ou verbalmente.
<b>Estratégica</b>	Compreende o que está acontecendo no mercado e em sua empresa. Entende, antecipa e procura responder além das necessidades dos consumidores no longo prazo.
<b>Ferramentas de controle</b>	Conhece e utiliza de ferramentas de controle e gestão.
<b>Integridade e Confiança</b>	Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente com os padrões éticos da empresa. Inspira confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos.
<b>Negociação</b>	Adiciona valor e vantagens competitivas às negociações, sempre buscando opções para atender aos interesses dos envolvidos e da empresa.
<b>Ouvir eficazmente</b>	Desenvolve diálogos interativos com as pessoas, pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece <i>feedback</i> .
<b>Atendimento</b>	Sabe atender e dialogar.
<b>Planejamento</b>	Estuda e aplica conceitos de planejamento e acompanhamento estratégico, operacional e financeiro, auxiliando a alta administração no alcance de seus objetivos.
<b>Técnicas de gestão</b>	Demonstra estar atualizado com técnicas, dados e novos conhecimentos.

**Fonte:** Adaptação da pesquisa de Cardoso (2006).

A Tabela 03, evidencia as características básicas que compõem o CHA do contador ou, conforme proposto por Cardoso (2006), o dicionário das competências do contador. Em seu estudo, o autor traz uma série de competências necessárias à profissão contábil, que, a partir do comparativo entre as Tabelas 02 e 03, podem-se verificar as semelhanças entre o CHA do profissional que executa o *coaching* e o CHA do profissional da área contábil.

### 2.3.2 O processo *coaching* na profissão contábil

De fato, o contador lida diretamente com os recursos financeiros das pessoas, o que exige do profissional muita expertise para recomendar ou aconselhar seus clientes. Nesse sentido, o *coaching* entra como um mecanismo de comunicação entre contador/cliente visando desenvolver o *coachee* pra a tomada de decisão. Lima (2013), divide o processo de *coaching* em três estágios: envolvimento, desenvolvimento e solução. Em que, primeiramente, estabelece-se uma relação de confiança entre *coach* e *coachee* que propicie feedback e troca de experiências, para que o desenvolvimento aconteça e a solução seja eficaz.

Nesse sentido, a continuidade de uma empresa ou o resultado de um projeto ou meta pode depender exclusivamente de uma decisão, o que torna o processo de tomada de decisão empresarial uma das principais responsabilidades do gestor. Na controladoria esse processo consiste em três etapas, como propõe Padoveze (2003): exame do problema, desenvolvimento dos cursos de ação e implementação da decisão.

O comparativo entre as fases da tomada de decisão e as fases do processo *coaching*, é apresentado na Tabela 04.

**Tabela 04:** Tomada de decisão x *Coaching*

FASES	TOMADA DE DECISÃO	COACHING
1ª	Exame do problema;	Envolvimento;
2ª	Desenvolvimento dos cursos de ação;	Desenvolvimento;
3ª	Implementação da decisão.	Solução.

**Fonte:** Elaboração da autora (pesquisa, 2018).

A partir da Tabela 04, observa-se que o processo de tomada de decisão, abordado na controladoria, segue fases parecidas com as do processo de *coaching*. Nela pode se verificar que o contador executa atividades gerenciais baseadas, indiretamente, no processo de *coaching*. No processo de tomada de decisão tradicional, percebe-se que não há o envolvimento (*coach/problema/coachee*) que no *coaching* apresenta; o desenvolvimento dos cursos de ação são proposições estáticas enquanto no *coaching* essa fase acontece com o uso de ferramentas que vão de acordo com o andamento do processo; a última fase acontece semelhante nos dois processos, onde é feita a escolha da melhor opção, em que sempre o tomador de decisão é o cliente.

Vale ressaltar que o *coach* deve criar um ambiente de confiança e empatia com o *coachee* - saber escutar, dar *feedback* e estabelecer um planejamento para que as soluções sejam encontradas a partir da visão do cliente, lançando indagações adequadas para instigá-lo e fazendo uso de ferramentas cabíveis. De fato, as ferramentas usadas são úteis para alcançar os objetivos propostos, por isso é importante que o *coach* esteja familiarizado com as ferramentas que utiliza e as selecione de acordo com cada caso específico.

Inúmeras são as ferramentas disponíveis para o *coaching*, todas pautadas em metodologias próprias para cada situação-problema detectada ao decorrer do processo, elas possibilitam ao cliente enxergar de outra forma os problemas, fortalecendo a autocrítica, proporcionando o autoconhecimento e detectando novas possibilidades. A Tabela 05, apresentada a seguir, traz algumas ferramentas de *coaching* que podem ser utilizadas por contabilistas para solucionar problemas do dia a dia empresarial, classificadas como intervencionistas, de acompanhamento/planejamento ou de capacitação, sendo selecionadas de acordo com a necessidade no decorrer do processo.

**Tabela 05:** Ferramentas de *coaching* que podem ser utilizadas por contabilistas

TIPO	FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
INTERVENÇÃO	<b>5W2H</b>	A sigla 5W2H representa: O que será feito/etapas (Whats), por que será feito/justificativa (Why), onde será feito/local (Where), quando será feito/tempo (When), por quem será feito/responsabilidade, como será feito/método (How) e quanto custará fazer/custo (How much). É um dos métodos mais utilizados para organizar e colocar em prática um Plano de Ação. Permite fazer um mapeamento detalhado de todas as atividades do início até o alcance da meta, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita.
	<b>Matriz GUT</b>	De fácil aplicabilidade, a matriz GUT é uma ferramenta que tem como prioridade a resolução de problemas. Sua aplicação permite categorizar e criar uma métrica racional para ajudar a definir qual o problema deverá ser solucionado ou qual merece mais atenção. Esse nome é resultado da abreviação das palavras: Gravidade, Urgência e Tendência. Cada um desses elementos deve ser cuidadosamente avaliado na hora de utilizar a ferramenta, a partir dos seguintes critérios: gravidade (diz respeito às tarefas, pessoas, resultados e processos), urgência (está relacionada ao tempo disponível e necessário para resolver o problema em questão), tendência (vai representar o potencial de crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar ainda maior com o passar do tempo).
	<b>Modelo GROW</b>	Uma das técnicas que pode ser utilizada para estruturar uma meta é o modelo GROW — palavra que, em inglês, significa “crescer”. G = Goal (metas); R = Reality (realidade); O = Options (opções); W = What, When e Who (o que, quando e quem vai fazer). Para cada uma dessas letras, é definida uma série de indagações que precisam ser feitas para que o modelo GROW atue de maneira eficiente.

ACOMPANHAMENTO	<b>Canvas</b>	O Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. As ideias representadas no Canvas formam a conceitualização do negócio, ou seja, a forma como irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado.
	<b>Análise SWOT</b>	SWOT é a sigla dos termos ingleses <i>Strength</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças), ferramenta muito utilizada no âmbito empresarial. Trata-se de um diagnóstico estratégico que permite estabelecer relação entre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças no ambiente organizacional. Permitir a escolha de uma estratégia adequada - para o alcance dos objetivos - a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa.
	<b>Matriz BCG</b>	A matriz BCG é uma análise gráfica com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões e oferecer suporte à apreciação de portfólios de produtos. Esta ferramenta favorece a identificação da cartela de produtos que uma empresa fabrica, oferecendo uma percepção sobre o ciclo de venda de cada mercadoria. Para isso, a matriz BCG identifica os itens que mais vendem e os que precisam de novas estratégias para não ficarem encalhados no estoque, classificando os produtos entre lucrativos e de baixo rendimento. Desse modo, o portfólio da empresa é posicionado de maneira assertiva e eficaz.
CAPACITAÇÃO	<b>Roda da Vida</b>	A Roda da Vida trata-se de um círculo dividido em oito, dez ou doze partes como um gráfico de pizza, representando, geralmente, os aspectos pessoais como: Amigos e familiares, lazer, vida financeira, intelecto, espiritualidade, amor, trabalho e carreira, saúde. A Roda da Vida é considerada uma ferramenta bem eficaz e simples para se obter informações sobre o comportamento de um colaborador, equipe, líder, executivo, diretor ou CEO. A partir desse mapeamento é possível detectar os pontos fortes e os pontos de desenvolvimento.
	<b>Avaliação 360°</b>	É uma ferramenta poderosa que proporciona à pessoa obter informações sobre as percepções de suas habilidades, capacidades e competências. A Avaliação 360 graus, trata-se de uma avaliação de liderança, onde o candidato será analisado e pontuado por ele mesmo, seus gestores, subordinados e outros colaboradores da organização. Ao receber uma avaliação 360 graus, é preciso estar aberto para refletir essas informações, pois este é um processo capaz de motivar a criação de um ambiente favorável a relacionamentos, troca de experiências, principalmente ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.
	<b>Análise do Campo de Força</b>	Esta ferramenta pode ser utilizada para diagnosticar as mais diversas situações e promover a otimização dos resultados. A análise do Campo de Força se vale do fato que toda e qualquer situação, inclusive a busca por um objetivo, possui dois tipos diferentes de forças envolvidas: forças propulsoras e forças restritivas. Identificando cada força envolvida em uma determinada situação pode-se equilibrá-las, atuando de forma a potencializar as forças propulsoras, mas principalmente, diminuindo a atuação das forças restritivas.

**Fonte:** Elaboração da autora (pesquisa, 2018).

Percebe-se que as ferramentas de *coaching*, apresentadas na tabela 05, são diretamente ligadas a resolução de problemas empresariais na sua amplitude. O profissional da contabilidade depara-se diariamente com conflitos organizacionais e são, muitas vezes, demandados a função gerencial de buscar saídas para essas situações, tendo em vista esse cenário, as ferramentas de *coaching* podem vir a auxiliar esses profissionais nesse processo.

### 3 METODOLOGIA

Esse artigo tem como objetivo principal apresentar o *coaching* como uma ferramenta aplicável por profissionais da área contábil. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória, que de acordo com Vergara (2007) é realizada onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, ou seja, possui pouca literatura disponível sobre o tema.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por ter sido desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, dissertações, teses e artigos científicos, assim como define Gil (2008). O estudo foi de abordagem qualitativa – caracterizada por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística” (STAKE, 2011, p.41).

O embasamento teórico dessa pesquisa foi construído a partir de leitura acerca do tema explorado, em livros, artigos disponíveis na internet e sites relacionados. Visando construir um pilar científico que possibilitasse a interligação das características do contador e do *coach*, para assim destacar a aplicabilidade da metodologia *coaching* na profissão contábil. Todo o estudo se deu nos meses de abril e maio de 2018.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sabido que profissionais que não buscam alta performance estão fadados ao insucesso, pois a competitividade no mercado de trabalho está cada vez maior, agravada por grandes exigências aliadas à velocidade com que tudo acontece atualmente, forçando assim, a busca pela potencialização de suas atividades profissionais. A partir dessa nova perspectiva do mercado de trabalho, esse estudo objetivou mostrar que os profissionais da área contábil podem e devem fazer uso de técnicas de *coaching* para impulsionar e renovar a sua atuação no mercado.

Nesse contexto, é mister destacar que as técnicas dessa metodologia já são utilizadas e comprovadas por diversas profissões, trazendo inúmeros benefícios aos profissionais que as utilizam, pois *coaching* parte de um viés de otimização e é comumente utilizado por profissionais para atender às necessidades dos seus clientes

Com o estudo, observou-se que o *coaching* é uma metodologia que pode orbitar por diversas áreas, inclusive pela contabilidade. Também foi possível constatar que muito se tem em comum entre as atuações do contabilista e do *coach*, e, que é possível e pertinente a interligação das técnicas para que o profissional contábil possa inovar na carreira.

Ainda com base na pesquisa, pode-se afirmar que o processo de *coaching* traz contribuições efetivas para a atuação profissional dos contabilistas, permitindo-lhes atuar diretamente como *coaches* ou utilizando indiretamente as ferramentas de *coaching* nas organizações. Desse modo, reforça-se que na conjuntura atual do mercado, o qual exige inovação e reciclagem dos profissionais, uma profissão tão antiga como a de contabilista pode receber uma nova roupagem a partir da implementação do *coaching* no seu dia a dia.

A limitação da pesquisa se deu pela escassez de fontes bibliográficas no que se refere a relação entre a contabilidade e o *coaching*, o que pressupõe a ausência de conhecimento por parte dos pesquisadores da área contábil do processo de *coaching*, podendo ser justificada pelo fato da metodologia ser considerada ainda recente, principalmente no Brasil. Espera-se que essa pesquisa sirva como norte para trabalhos futuros na área, em busca de maior compreensão da profissão *coach* e sua interface com a contabilidade, para isso, sugere-se para estudos posteriores verificar a percepção dos profissionais da área contábil acerca do *coaching*.

## COACHING AS A TOOL FOR PROFESSIONALS IN THE ACCOUNTING AREA

### ABSTRACT

Coaching elevates the performance of professionals worldwide, maximizing their results through effective techniques. In the current context of the market, accounting professionals need to be more and more prepared for the new challenges, so coaching brings a new perspective to the area. This article aims to analyze the applicability of coaching in the accounting profession, highlighting its importance for these professionals, based on a theoretical approach about the concept of coaching, accounting evolution and the relationship between the two areas. It is a qualitative research, regarding the ends, the study is classified as being exploratory and as to the means, as a bibliographical research. With the analysis of the theory on the subject, it is possible to observe similarities between the professional of accounting and coaching, as well as, the effective functionality of the process as a performance enabler for accountants, allowing this professional new opportunities in the labor market.

**Keywords:** Coaching. Accountants. Performance.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Vinicius Sucupira de; PEREIRA, Silvia Casa Nova de Castro. Análise comparativa entre os conhecimentos desenvolvidos no curso de graduação em contabilidade e o perfil do contador exigido pelo mercado de trabalho: uma pesquisa de campo sobre educação contábil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Academia Brasileira de Ciências Contábeis – Brasília, Brasil. v. 2, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4416/441642763002/>>. Acessado em: 20 de abril de 2018.

BÄCHTOLD, Ciro. Contabilidade Básica. **Paraná: Instituto Federal do Paraná**, 2011.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um Estudo Sobre a Prática do Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento**. Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1495>>. Acessado em: 16 de abril de 2018.

CARDOSO, Jorge Luiz; SOUZA, Marcos Antonio de; ALMEIDA, Lauro Brito. Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, vol. 3, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 275-284. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3372/337228630007/>>. Acessado em: 16 de abril de 2018.

CARDOSO, R. L. **Competências do contador: um estudo empírico**. 2006. 169 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03042007-100732/pt-br.php>>. Acessado em: 20 de abril de 2018.

CARMO, Mariza Honorio do. O coaching no contexto organizacional. **Revista INTERDISCIPLINAR E-FAPPES**, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://www.fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/90>>. Acessado em: 12 de maio de 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). **Resolução CNE/CEB Nº 04/99**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE\\_CEB04\\_99.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE_CEB04_99.pdf)>. Acessado em: 12 de maio de 2018.

CORREIA, Joana Sofia Esteves *et al.* **“Coaching”: influência no desenvolvimento pessoal e profissional**. Dissertação de Mestrado. ReCil, Repositório Científico Lusófona. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10437/4045>>. Acessado em: 20 de abril de 2018.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; PAULO, Francislene F. M. de. A evidenciação contábil: publicação de aspectos sócio-ambientais e econômico-financeiros nas demonstrações contábeis. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, 2004, pp 74-90. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1230/123017745001/>>. Acessado em: 20 de abril de 2018.

DINIZ, A. **Líder do Futuro: a transformação em líder *coach***. 1. Ed. São Paulo: ABG Comunicação e Design, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECK, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – FIPECAFI**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAMPA, S.; WHITE, R. P. The effectiveness of executive coaching: what we know & consulting psychology. San Francisco: Jossey Bass, 2002. p. 139-158. what we still need to know. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). **Handbook of organizational**.

KARAWEJCZYK, Tamára Cecilia; CARDOSO, Ana Paula. Atuação profissional em Coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. **Boletim Técnico do Senac**, v. 38, n. 1, p. 47-59, 2012. Disponível em: <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/175>>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

KILBURG, Richard R. **Executive Coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington: DC: American Psychological Association, 2000.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA, Arievaldo Alves de, **1945 - Histórias da contabilidade**. Rio de Janeiro : PoD, 2011. 64p. (Lições introdutórias; 3). Disponível em: <<http://podeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Historias-da-Contabilidade.pdf>>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

LIMA, Lidiane Alves. O Papel do Coaching dentro da organização. **Revista Teste**, v. 2, n. 2, p. 41-50, 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/teste/article/view/35>>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

LIMIRIO, A. G. **A evolução da profissão contábil**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis do CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – Uni-ANHANGÜERA, 2007. Disponível em: <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/369/1312/art-1\\_evolucao\\_profissao\\_contabil\\_cad\\_contabeis.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/369/1312/art-1_evolucao_profissao_contabil_cad_contabeis.pdf)>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

MARION, José Carlos. **A profissão contábil no Brasil**. v. 21, 2014. Disponível em:<[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/122/moddata/assignment/163/878/a\\_profissao\\_contabil\\_no\\_Brasil\\_e\\_no\\_mundo.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/122/moddata/assignment/163/878/a_profissao_contabil_no_Brasil_e_no_mundo.pdf)>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

MILARÉ, Sueli A. **Manual do programa de coaching**. Korum Consultoria. São Paulo: manuscrito, 2003.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicol. teor. prat.** São Paulo, v. 9, n. 1, p. 86-99, jun.



2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em: 12 de maio de 2018.

MOURA, Eliane Pereira. O Processo de coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações. **MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA-2317-5915**, v. 1, n. 6, 2012. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/146>>. Acessado em: 16 de abril de 2018.

MOURA, Iraildo José Lopes de; FONSECA, Teodomiro Oliveira; DIAS, Geisa Maria Almeida. **Papel do contador no mercado globalizado**. 2012. Disponível em: <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/368/1102/Artigo\\_2\\_-\\_Papel\\_do\\_contador\\_no\\_mercdo\\_globalizado.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/368/1102/Artigo_2_-_Papel_do_contador_no_mercdo_globalizado.pdf)>. Acessado em: 20 de abril de 2018.

OLIVEIRA, Samanta Carolina de. **Coaching: um diferencial para profissionais que buscam excelência de resultados**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/coaching-um-diferencial-para-profissionais-que-buscam-excelencia-de-resultados/68865/>>. Acessado em: 16 de abril de 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. Pioneira Thomson Learning, 2003.

RAMOS, Juliana de Oliveira. **A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da agência Imigrante da Caixa**. 2009. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. TCC. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/19144>>. Acessado em: 20 de maio de 2018.

RIBEIRO, Karen Santos Batista; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para atuação profissional do coach. **Anais do III SINGEP e II S2IS** – São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/1134>>. Acessado em: 20 de maio de 2018.

RODRIGUES, Alessandra Danda Nolasco *et al.* **Coaching de carreira: Estudo sobre as Competências Demandadas por um Coach**. 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Luciano\\_Lamb/publication/312487829\\_Coaching\\_de\\_Carreira\\_Estudo\\_sobre\\_as\\_Competicencias\\_Demandadas\\_por\\_um\\_Coach/links/587e234a08ae9a860ff50461.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luciano_Lamb/publication/312487829_Coaching_de_Carreira_Estudo_sobre_as_Competicencias_Demandadas_por_um_Coach/links/587e234a08ae9a860ff50461.pdf)>. Acessado em: 10 de maio de 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ZANLUCA, Júlio César; ZANLUCA, Jonatan de Sousa. **História da contabilidade**. PORTAL, 2006. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>>. Acessado em: 16 de abril de 2018.