



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS – RIO CLARO



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS
(TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS)

DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO COACHING:
DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS

DENIS JULIANO GASPAR

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of overlapping light blue and white geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals, creating a complex, crystalline pattern.

Rio Claro – SP
2020

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E
TECNOLOGIAS
(TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS)**

**DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO *COACHING*:
DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS**

DENIS JULIANO GASPAR

Tese apresentada ao Instituto de Biociências do Câmpus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Orientador: Dra. Adriane Beatriz de Souza Serapião.

G249d Gaspar, Denis Juliano
Desenvolvimento humano por meio do coaching : dos primórdios ao advento das tecnologias / Denis Juliano Gaspar.
-- Rio Claro, 2020
134 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro
Orientadora: Adriane Beatriz de Souza Serapião

1. Administração. 2. Psicologia. 3. Tecnologias. 4. Desenvolvimento Humano. 5. Recursos Humanos. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Biociências, Rio Claro. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA TESE: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO COACHING: DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS

AUTOR: DENIS JULIANO GASPAR

ORIENTADORA: ADRIANE BEATRIZ DE SOUZA SERAPIÃO

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Doutor em DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS, área: Tecnologias nas Dinâmicas Corporais pela Comissão Examinadora:



Profa. Dra. ADRIANE BEATRIZ DE SOUZA SERAPIÃO

Departamento de Estatística, Matemática Aplicada e Computação / UNESP - Instituto de Geociências e Ciências Exatas Rio Claro- SP

Prof. Dr. AFONSO ANTONIO MACHADO

Departamento de Educação Física / UNESP - Instituto de Biociências de Rio Claro / SP

Prof. Dr. MÁRCIO LUIZ BESS

IFSULDEMINAS / Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia Sul de Minas Gerais - Campus Poços de Caldas / MG

Profa. Dra. ANA PAULA EVARISTO GUIZARDE TEODORO

Pós Graduação em Recreação e Lazer / FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas - São Paulo / SP

Prof. Dr. JAIBER HUMBERTO RODRIGUEZ LLANOS

Pós Doutorado - Departamento de Engenharia de Alimentos / Universidade de São Paulo - SP

Rio Claro, 25 de agosto de 2020

AGRADECIMENTOS

A Pós-Graduação em nível de doutorado numa universidade de renome como a Unesp é algo que me traz grande orgulho. Estudar num país com governos que aparentam não se interessar pela formação de cidadãos críticos não é uma simples missão. Estudar e trabalhar ao mesmo tempo, tornou essa missão ainda mais desafiadora. A seguir, meus mais sinceros agradecimentos às pessoas que fizeram dos meus momentos no curso de doutorado um ciclo de intenso aprendizado:

Aos meus pais Antonio Carlos e Rita, por sempre terem em seus lábios uma palavra de esperança, por maiores que fossem as dificuldades de saúde vivenciadas por eles.

À minha esposa Dalva e ao meu filho Guilherme, pelo apoio em cada momento.

Ao meu irmão Daniel, por me auxiliar num processo de transição profissional tão necessário para que houvesse condições para dar prosseguimento a esse estudo.

À Profa. Dra. Adriane Beatriz de Souza Serapião, por sua orientação, paciência, apoio e profissionalismo.

Aos membros da banca que, com enorme sabedoria e erudição, trouxeram grandes contribuições a este estudo, permitindo seu maior enobrecimento.

Aos profissionais *coaches* e aos contratantes dos serviços de *Coaching*, os *coachees*, por seus ricos contributos que permitiram maior brilhantismo aos enfoques e abordagens deste estudo.

“Ninguém terá prazer no estrelato se desprezar as belezas das coisas simples no anonimato. Pois nelas se escondem os segredos da felicidade.”
(Augusto Cury)

RESUMO

Este estudo de natureza qualitativa teve como objetivo investigar os processos de *Coaching*, iniciando com sua relação com a Maiêutica Socrática (Grécia Antiga) à Era Tecnológica, vivenciada na atualidade. Buscou também discutir e refletir a eficácia desses processos na vida dos indivíduos que contratam esses serviços, os chamados *coachees*, bem como compreender os desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação desses processos, os chamados *coaches*, com olhares para o uso das tecnologias nesses meios. Elegeu a união de pesquisa bibliográfica com pesquisa descritiva. A pesquisa bibliográfica utilizou como base a leitura de livros, artigos científicos de periódicos, além de dissertações e teses relativas aos temas abordados. A pesquisa descritiva proporcionou maior apropriação aos problemas aventados pelo estudo. Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados da pesquisa descritiva. Primeiramente, um questionário, o qual foi aplicado a uma amostra intencional composta por 15 participantes envolvidos em processos de *Coaching* no âmbito pessoal ou profissional, os chamados *coachees*, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e que vivenciaram processos de *Coaching* nos últimos cinco anos. Posteriormente, uma entrevista semiestruturada, a qual foi aplicada a uma amostra intencional composta por 15 participantes envolvidos em processos de *Coaching* no âmbito pessoal ou profissional, os chamados *coaches*, também de ambos os sexos, maiores de 18 anos, que aplicaram tais processos nos últimos cinco anos, além de possuir certificação de formação em *Coaching*. Para a realização da seleção dos participantes do estudo, foram contactados profissionais e clientes das diversas escolas de formação em *Coaching* do país. Os dados adquiridos nas coletas foram analisados, descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados apontaram para a importância da competência do profissional *coach* entre outras características frente aos resultados obtidos no processo, o crescimento da produção científica a respeito do *Coaching* na esfera empresarial e escassez de estudos no âmbito nacional com a temática *Coaching* e utilização das tecnologias em seus processos. Apontaram também para a satisfação com o processo de *Coaching* e com a atuação do profissional *coach*, atingimento de metas e percepções de mudanças na vida dos contratantes dos serviços de *Coaching*, preferências por sessões presenciais frente aos olhares dos *coachees* e preferências por sessões a distância frente aos olhares dos *coaches*. Ainda apontaram, pela percepção dos profissionais aqui estudados, melhorias nos *coachees* em relação ao autoconhecimento que permitiu evolução nesses indivíduos em questões pessoais e profissionais, traçando planos de ação para alcance de metas e objetivos estabelecidos. Dificuldades como o comprometimento do *coachee* e a valorização da profissão também são discutidos neste estudo entre outras questões. O estudo encontra-se dividido em tópicos a partir da introdução, apresentando justificativa, revisão de literatura relacionada à temática *Coaching*, tecnologias e demais abordagens pertinentes à pesquisa, objetivo e método. Ademais, expõe três artigos para complementação das reflexões apresentadas.

Palavras-chave: Desenvolvimento Humano. *Coaching*. Tecnologias.

ABSTRACT

This qualitative study aimed to investigate Coaching processes, starting with its relationship with Socratic Maieutics (Ancient Greece) to the Technological Era, experienced today. It also sought to discuss and reflect on the effectiveness of these processes in the lives of individuals who hire these services, the so-called coachees, as well as understanding the challenges present in the daily lives of those who work in the application of these processes, the so-called coaches, with an eye on the use of technologies in these means. The combination of bibliographical research and descriptive research was chosen. Bibliographical research was based on reading books, scientific articles from periodicals, as well as dissertations and theses related to the topics covered. Descriptive research provided greater understanding of the problems raised by the study. Two instruments were used to collect descriptive research data. Firstly, a questionnaire, which was applied to an intentional sample composed of 15 participants involved in Coaching processes in a personal or professional context, the so-called coachees, of both sexes, over 18 years old and who had experienced Coaching processes in the last five years. Subsequently, a semi-structured interview, which was applied to an intentional sample composed of 15 participants involved in Coaching processes at a personal or professional level, the so-called coaches, also of both sexes, over 18 years old, who have applied such processes in the last five years, in addition to having training certification in Coaching. To select study participants, professionals and clients from the various Coaching training schools in the country were contacted. The data acquired in the collections were analyzed descriptively using the Content Analysis Technique. The results pointed to the importance of the professional coach's competence, among other characteristics, in relation to the results obtained in the process. The growth of scientific production regarding Coaching in the business sphere and the scarcity of studies at the national level on the topic of Coaching and the use of technologies in its processes. They also pointed to satisfaction with the Coaching process and with the performance of the professional coach, achievement of goals and perceptions of changes in the lives of those contracting Coaching services, preferences for face-to-face sessions in front of the coachees and preferences for distance sessions in front of in the eyes of coaches. They also pointed out, through the perception of the professionals studied here, improvements in coachees in relation to self-knowledge that allowed these individuals to evolve in personal and professional matters, outlining action plans to achieve established goals and objectives. Difficulties such as the coachee's commitment and the appreciation of the profession are also discussed in this study, among other issues. The study is divided into topics starting from the introduction, presenting justification, literature review related to the topic of Coaching, technologies and other approaches relevant to the research, objective and method. Furthermore, it presents three articles to complement the reflections presented.

Keywords: Human Development. Coaching. Technologies.

RESUMEN

Este estudio cualitativo tuvo como objetivo investigar los procesos de *Coaching*, a partir de su relación con la Maiéutica Socrática (Antigua Grecia) hasta la Era Tecnológica vivida en la actualidad. También buscó discutir y reflexionar sobre la efectividad de estos procesos en la vida de las personas que contratan estos servicios, los llamados *coachees*, así como comprender los desafíos presentes en el día a día de quienes trabajan en la aplicación de estos procesos, los llamados entrenadores, con la mirada puesta en el uso de tecnologías en estos medios. Se optó por la combinación de investigación bibliográfica e investigación descriptiva. La investigación bibliográfica se basó en la lectura de libros, artículos científicos de revistas, así como disertaciones y tesis relacionadas con los temas tratados. La investigación descriptiva proporcionó una mayor comprensión de los problemas planteados por el estudio. Se utilizaron dos instrumentos para recolectar datos de investigación descriptiva. En primer lugar, se aplicó un cuestionario a una muestra intencional compuesta por 15 participantes involucrados en procesos de *Coaching* en el contexto personal o profesional, los denominados *coachees*, de ambos sexos, mayores de 18 años y que habían experimentado procesos de *Coaching* en los últimos cinco años. Posteriormente se realizó una entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a una muestra intencional compuesta por 15 participantes involucrados en procesos de *Coaching* a nivel personal o profesional, los denominados *coaches*, también de ambos sexos, mayores de 18 años, que hayan aplicado tales procesos en los últimos cinco años, además de contar con certificación de formación en *Coaching*. Para seleccionar a los participantes del estudio se contactó con profesionales y clientes de las distintas escuelas de formación de *Coaching* del país. Los datos adquiridos en las colecciones fueron analizados de forma descriptiva mediante la Técnica de Análisis de Contenido. Los resultados apuntaron la importancia de la competencia del *coach* profesional, entre otras características, en relación a los resultados obtenidos en el proceso. El crecimiento de la producción científica sobre *Coaching* en el ámbito empresarial y la escasez de estudios a nivel nacional sobre el tema del *Coaching* y el uso de tecnologías en sus procesos. También señalaron la satisfacción con el proceso de *Coaching* y con el desempeño del *coach* profesional, logro de metas y percepciones de cambios en la vida de quienes contratan servicios de *Coaching*, preferencias por sesiones presenciales frente a los *coachees* y preferencias por sesiones a distancia frente a los ojos de los entrenadores. También señalaron, a través de la percepción de los profesionales aquí estudiados, mejoras en los *coachees* en relación al autoconocimiento que les permitió evolucionar en lo personal y profesional, delineando planes de acción para alcanzar las metas y objetivos establecidos. En este estudio también se abordan dificultades como el compromiso del *coachee* y la valoración de la profesión, entre otras cuestiones. El estudio se divide en temas a partir de la introducción, presentación de justificación, revisión de literatura relacionada con el tema del *Coaching*, tecnologías y otros enfoques relevantes para la investigación, objetivo y método. Además, presenta tres artículos para complementar las reflexiones presentadas.

Palabras clave: Desarrollo humano. Tecnologías. *Coaching*

LISTA DE QUADROS

Artigo 1

Quadro 1 – Artigos Analisados – Busca pelos termos “ <i>Desenvolvimento Humano e “Coaching”</i>	36
Quadro 2 – Artigos Analisados – Busca pelos termos “ <i>Coaching</i> ” e “ <i>Tecnologias</i> ”	38
Quadro 3 - Artigos Analisados – Busca pelos termos “ <i>Human Development</i> ” e “ <i>Coaching</i> ”	41
Quadro 4 - Artigo Analisado – Busca pelos termos “ <i>Coaching</i> ” e “ <i>Technologies</i> ”	51

Artigo 2

Quadro 1 – Raízes do <i>Coaching</i>	64
Quadro 2 – Exemplos de perguntas utilizadas nos processos de <i>Coaching</i>	66
Quadro 3 – Elenco de Categorias e Subcategorias	70

Artigo 3

Quadro 1 – Definições de <i>Coaching</i>	87
Quadro 2 – Elenco de Categorias e Subcategorias	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	JUSTIFICATIVA	15
3	REVISÃO DE LITERATURA	16
	3.1 ORIGENS E DEFINIÇÕES	17
	3.2 HISTÓRIA	19
	3.3 MODELOS DE COACHING	20
	3.4 COACHING E A PSICOLOGIA	21
	3.5 COACHING INTEGRAL	23
	3.6 COACHING E PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA	24
	3.7 COACHING COMPORTAMENTAL	24
	3.8 COACHING ONTOLÓGICO	26
4	OBJETIVO GERAL	26
5	MÉTODOS	27
6	ESTRUTURA DA TESE	29
7	ARTIGO 1	30
	<i>Desenvolvimento Humano por meio do Coaching e Tecnologias: uma revisão sistemática de literatura</i>	30
	<i>Resumo</i>	30
	<i>Abstract</i>	31
	<i>Resumen</i>	31
	<i>Introdução</i>	31
	<i>Método</i>	33
	<i>Resultados e Discussão</i>	34
	<i>Categoria 1</i>	52
	<i>Categoria 2</i>	53
	<i>Conclusões</i>	55
	<i>Referências</i>	56
8	ARTIGO 2	60
	<i>Processos de Coaching: olhares dos contratantes deste serviço</i>	60
	<i>Resumo</i>	60
	<i>Abstract</i>	61
	<i>Resumen</i>	61
	<i>Introdução</i>	62
	<i>Origens do Coaching</i>	63
	<i>Funcionamento das sessões de Coaching</i>	65
	<i>Temas abordados nas sessões de Coaching</i>	67
	<i>Coaching e Tecnologias</i>	68
	<i>Método</i>	69
	<i>Resultados e Discussão</i>	71
	<i>Conclusões</i>	78
	<i>Referências</i>	80
9	ARTIGO 3	84
	<i>Processos de Coaching: compreendendo os desafios dos profissionais atuantes</i>	

<i>na área</i>	84
<i>Resumo</i>	84
<i>Abstract</i>	85
<i>Resumen</i>	85
<i>Introdução</i>	85
<i>Método</i>	91
<i>Resultados e Discussão</i>	92
<i>Conclusões</i>	100
<i>Referências</i>	101
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	104
REFERÊNCIAS	108
11 ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	119
12 ANEXO B – QUESTÕES UTILIZADAS NA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS DIRECIONADOS AOS COACHEES	125
13 ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO COACHEES	128
14 ANEXO D – QUESTÕES UTILIZADAS NA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS DIRECIONADAS AOS COACHES	131
15 ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO COACHES	133

1 INTRODUÇÃO

O homem da atualidade encontra-se na busca contínua de melhorias para o seu cotidiano, seja em seu desempenho em atividades físicas, no trabalho, na escola e até mesmo em seus comportamentos e relacionamentos. O mundo moderno tem exigido dos homens e mulheres comportamentos cada vez mais voltados à competitividade, causando, em certos momentos, conflitos a esses indivíduos. O desenvolvimento humano tem sido tema de muitas discussões, principalmente em sociedades progressivamente mais exigentes em relação às competências humanas, para a busca da excelência de produtos, serviços e processos. De acordo com Silva e Luz (2010), nos dias atuais, para alguns ainda se associa desempenho com produtividade ou quantidade de trabalho realizado, e tal filosofia baseava-se em uma visão unicamente industrial que identificava os indivíduos que produziam e aqueles que não produziam.

Processos de desenvolvimento de pessoas, como o *Coaching*, apresentam-se em boa parte de anúncios comerciais, principalmente advindos da *internet* e redes sociais, com a promessa de fomentar a criatividade e gerar conhecimento a partir da mudança de comportamento do indivíduo. Mas o *Coaching* não é somente uma tendência aderida rapidamente pelas empresas e logo abandonada. Tudo indica que o conceito continuará crescendo de maneira formal para a melhoria da vida pessoal e das instituições (LAGES; O'CONNOR, 2016).

Estudos de Batista e Cançado (2017) apontam que empresas demandam por profissionais capazes de captar situações e oportunidades para buscar soluções criativas e inovadoras para seus negócios, ao mesmo tempo que profissionais buscam desenvolver competências diferenciadas para se manterem atrativos ao mercado competitivo da atualidade. Para ambos, empresas e profissionais, o *Coaching* se apresenta como uma das ferramentas capazes de auxiliar o indivíduo a desenvolver novas competências, desprezando hábitos ineficazes e adquirindo novas habilidades que alavancam o desempenho (PEREIRA, 2013).

Sabe-se que o *Coaching* é um processo que busca levar um indivíduo ou grupo de um ponto comportamental em que se encontra a outro, em um processo de desenvolvimento humano em que, por meio de técnicas, as pessoas são dirigidas ao autoconhecimento para compreensão daquilo que realmente desejam em suas vidas, traçando assim, planos para a melhoria e alcance de metas, objetivos e resultados.

Para Lange e Karawejczyk (2014), o *Coaching* consiste em ajudar o indivíduo a superar problemas e a transformar o aprendizado em resultados positivos, destacando que a procura da ferramenta se revela por necessidade pessoal e necessidade organizacional. Neste sentido, o *Coaching* traduz-se como uma metodologia cujo processo focaliza a pessoa, conduzindo-a na melhoria de seu desempenho em determinada área (PEREIRA, 2013).

O termo *Coaching* surgiu na Hungria para descrever as carruagens cobertas para que os passageiros fossem transportados de um ponto ao outro, protegidos das intempéries do clima (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). O profissional que as conduzia era conhecido como *coach*, ou seja, o condutor do veículo que transportava pessoas ao rumo desejado. Posteriormente, o nome *coach* foi utilizado na Universidade de Oxford com o sentido de tutor, indivíduo que direcionava e aconselhava os discentes. No ano de 1831, o termo fora adotado pelos esportes e, em 1950, explorado no universo dos negócios (QUIONHA, 2012).

Nos processos de *Coaching* há necessidade do foco no indivíduo de maneira integral, permitindo conexão consigo mesmo. O *Coaching* possui fundamentos na Psicologia Positiva, enfatizando aspectos da vida que geram bem-estar e felicidade, transformando sofrimentos em aprendizados. O indivíduo é levado à responsabilidade positiva, na qual direciona sua vida para realização pessoal, felicidade e missão de vida (TORRESAN; PESSOTTO; BUENO, 2018).

A *International Coach Federation* define o *Coaching* como “uma parceria com os clientes em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional” (ICF, 2020, n.p.). Assim, é possível desenvolver autoconhecimento, aumento do desempenho e melhoria na qualidade de vida (ARREGUI, 2008).

Na atualidade, os processos de *Coaching* também sofrem influências diretas das tecnologias. Muitas sessões já são realizadas por meio de *internet*, principalmente quando o fator distância encontra-se presente entre os participantes do processo.

Estudos de Borges, Gonçalves e Pinto (2017) mencionam que embora tenha ocorrido crescimento do *Coaching*, nos últimos anos, existe carência de estudos ligados ao tema, principalmente no que tange aos procedimentos que ocorrem no processo de *Coaching*. Para Ecard et al. (2016), houve um avanço da literatura nacional a respeito dos conceitos de *Coaching*, destacando que, no Brasil, ainda há um número incipiente de pesquisas acadêmicas sobre o assunto. Após extensa pesquisa de caráter quali-quantitativo, constatou-se a necessidade de realização de

novas pesquisas de caráter quantitativo e outros trabalhos sobre a influência do *Coaching* e seus resultados.

Assim, desperta-se para certas indagações como o funcionamento e a real eficácia dos processos de *Coaching* vivenciados por indivíduos que buscam melhorias nas esferas pessoal e profissional, as dificuldades e os desafios experienciados pelos profissionais atuantes com o *Coaching*, bem como a eficácia dos processos realizados por meio das tecnologias, como por exemplo, a utilização do Skype®.

Estes foram os principais questionamentos impulsionadores deste estudo, no sentido de contribuir para a expansão das reflexões acerca destas temáticas. Desta forma, investigar o desenvolvimento humano por meio dos processos de *Coaching*, com olhares para a utilização das tecnologias nestes processos, poderá ampliar as perspectivas de aprimoramento das temáticas aqui envolvidas.

O estudo encontra-se dividido em tópicos com início a partir da introdução, apresentando os objetivos, a justificativa, a revisão de literatura com referência aos temas *Coaching*, Desenvolvimento Humano, Tecnologias e ademais abordagens de pertinência à pesquisa.

Por conseguinte, a tese dispõe de três artigos para complementação das reflexões propostas. O primeiro artigo encontra-se concatenado a uma revisão sistemática desenvolvida em duas fases: revisão bibliográfica e pesquisa descritiva abarcando a produção acadêmica pertinente à temática *Coaching*, Desenvolvimento Humano e Tecnologias. O segundo artigo está relacionado a uma pesquisa descritiva, desenvolvida com indivíduos que passaram por processos de *Coaching* voltados às esferas pessoais ou profissionais. Destarte, ocorreu investigação a respeito da eficácia dos processos de *Coaching* na vida desses indivíduos, principalmente no que tange ao alcance de objetivos de desenvolvimento perseguidos durante tais processos. O terceiro artigo, por sua vez, também alude uma pesquisa descritiva, porém voltada aos profissionais do *Coaching*, indivíduos que atuam com esses processos. Desta forma, ocorreu investigação para compreender os desafios existentes no dia a dia desses profissionais, comparando os processos que são realizados com o auxílio de meios tecnológicos e aqueles que não fazem uso desses meios. Com apoio destes dados, são exibidas sugestões advindas deste estudo.

2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento humano nas esferas pessoal e profissional é alvo das Ciências, principalmente da Psicologia, da Administração, da Computação e da Educação Física, focando o aumento do desempenho para alcance de resultados em mundos cada vez mais globalizados. A concorrência vivenciada por grande parte das pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho tem suscitado preocupações constantes com o aumento do desempenho humano, o qual muitas vezes é medido pelas competências do indivíduo, ou seja, um volume de qualificações, conhecimentos, habilidades e atitudes que o preparam para realizar determinado trabalho (BATISTA; CANÇADO, 2017).

O *Coaching* surge como forma de propor melhorias a este desempenho, auxiliando os indivíduos participantes de tal processo para o encontro com seus objetivos e metas pessoais e profissionais. Assim, esses indivíduos são colocados frente a questionamentos e situações que buscam o desenvolvimento de soluções para certos impasses. Dessa forma, as competências desses indivíduos são desenvolvidas e o aprendizado ocorre na vida dessas pessoas. O cerne do *Coaching* consiste em auxiliar o indivíduo na solução de problemas e converter aprendizado em resultados positivos (LANGE; KARAWAJCZYK, 2014).

No Brasil, percebe-se a existência de grande número de escolas de *Coaching*, dados facilmente notados pelas quantidades de propagandas dispostas nas mídias, inclusive nas redes sociais. Muitas dessas escolas apresentam promessas de formação em *Coaching* em poucos dias, com a proposta de apresentar uma nova fonte de renda ou até mesmo uma carreira brilhante e bem remunerada. Por isso, nota-se grandes movimentações de pessoas e empresas buscando por esses serviços, mobilizando altos valores financeiros. O *Coaching* cresce de forma considerável, possibilitando oferta de processos para a população nas diversas áreas, promovendo a melhoria contínua e aquecimento do mercado (MIRANDA, 2019).

Frente a este contexto, manifestam-se algumas inquietações que serão foco deste estudo. Os processos de *Coaching* no Brasil têm realmente apresentado eficácia, ou seja, as pessoas que participam destes processos estão realmente vivenciando o desenvolvimento em suas vidas, seja no campo pessoal, seja no campo profissional? O *Coaching* realmente funciona ou trata-se de mais um modismo de nossa sociedade? E os profissionais de *Coaching*, quais suas dificuldades e desafios?

A utilização das tecnologias em processos e sessões de *Coaching* são eficazes?

Isto posto, encontra-se relevância em poder discutir na Academia, a eficácia dos processos de *Coaching* no desenvolvimento dos indivíduos, com vieses também para a utilização das tecnologias nestes processos. Na perspectiva de se obter aumento do entendimento destas temáticas, haja vista a complexidade do desenvolvimento humano e das tecnologias por meio dos processos de *Coaching*, estas considerações tornam-se centro de atenção deste estudo.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Em sociedades cada vez mais globalizadas e tecnológicas como as vivenciadas atualmente, nunca se discutiu tantos temas ligados ao desenvolvimento humano. As pessoas assimilam novas habilidades, modificam seus comportamentos e suas atitudes, geram novas necessidades e motivações, vivenciam novos problemas. Assim, a expressão desenvolvimento, geralmente, é aplicada em situações em que as mudanças são intencionais e projetadas com antecipação (CHIAVENATO, 2009).

A necessidade da busca pela melhoria contínua nos serviços, produtos e processos nas diversas instituições de trabalho tem feito com que o desempenho das pessoas também fosse alvo de preocupações. Assim, quanto melhor for o desempenho dos indivíduos, melhores resultados estes poderão fornecer às suas instituições de trabalho e à sociedade em geral. Indivíduos preparados apresentam melhor produtividade e autoconfiança. Entretanto, indivíduos que não se preparam adequadamente estão mais propensos às tomadas de decisões equivocadas (FRANÇA, 2015).

Autores como Dessen e Guedea (2005) defendem que os estudos devem focalizar as conexões de trocas entre o indivíduo em desenvolvimento e seu ambiente, supondo que, nas trocas, o indivíduo age sobre o ambiente, de forma que ocorra manutenção de uma coerência com ele mesmo e com o próprio ambiente. Neste aspecto, levanta-se a necessidade de processos de desenvolvimento que contribuam com o aperfeiçoamento das competências das pessoas, favorecendo as trocas entre estas e seus ambientes físicos, culturais e sociais. Os processos de *Coaching* surgem como alternativas inteligentes ao desenvolvimento humano.

Os processos de *Coaching* buscam levar os indivíduos ao alcance de metas e

objetivos e conseqüentemente de resultados. Para tanto, atua com o autoconhecimento e compreensão dos contextos nos quais estes indivíduos encontram-se introduzidos. Deste modo, ocorre entendimento dos pontos fortes e pontos que necessitam de desenvolvimento em cada um. O processo proporciona também que os indivíduos compreendam as áreas de suas vidas que necessitam de melhorias, permitindo concentrar atenção a essas de forma a favorecer o alcance dos resultados (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014). O *Coaching* auxilia os indivíduos a encontrar um ponto de onde gostariam de partir e para onde gostariam de chegar, seja no desenvolvimento de competências que ainda não possuem, seja na mudança de comportamentos que não agradam esses indivíduos.

Para Jesus e Matteu (2014, p. 50) “O *Coaching* age sobre perspectivas de desenvolvimento de competências no âmbito comportamental, psicológico, emocional, crenças, valores e identidade na direção dos resultados estabelecidos”.

O *Coaching* é compreendido como uma metodologia, um processo que se concentra na melhoria do desempenho dos indivíduos em certa esfera de sua vida. Já o *Coachee* é a pessoa que vivencia o processo de *Coaching*, enquanto que o *Coach* é o especialista que conduz o processo. Ao principiar o processo de *Coaching*, o *Coach* investiga conjuntamente com seu *Coachee* seu estado atual e seu estado desejado (PEREIRA, 2013).

Com o propósito de que se realizem elucubrações sobre os processos de *Coaching*, facilitando o entendimento dos leitores deste estudo, percebe-se a necessidade da realização de um breve histórico do tema, bem como suas implicações com outras áreas do conhecimento, os quais serão apresentados na seguinte ordem: Origens e Definições, História, *Coaching* e a Psicologia, *Coaching* Integral, *Coaching* e Programação Neurolinguística, *Coaching* Comportamental, *Coaching* Ontológico e os Modelos de *Coaching*.

3.1 Origens e Definições

O termo *Coaching* tem seus primórdios entre os séculos XV e XVI, na cidade húngara de *Kocs* ou *Kotze*, local em que se manifestaram os *coches* que transitavam entre Viena e Budapeste. *Coches* eram carruagens manobradas em eventos especiais. Destarte, é legítimo firmar analogias com o processo de *Coaching*, isto é, transportar indivíduos de um estado para outro, de uma situação para outra melhor (COGO, 2012; LANGE; KARAWEJCZYK, 2014). Com o tempo, o termo passou a ser

usado em ambiente universitário para mencionar e reconhecer aqueles professores que se destacavam na orientação de seus pupilos.

Contudo, há outra corrente, que aborda a origem do termo *Coaching*. Batista (2013) descreve que, na França do ano 1500, a palavra *coche* era utilizada para descrever aqueles que conduziam uma carruagem que transportavam passageiros de um local para o outro. Em 1850, o termo passou a ser utilizado, na Inglaterra, para denominar o tutor universitário em analogia às carruagens, no sentido de descrever que eram professores que conduziam os alunos aos melhores resultados nos exames. Desta forma, o uso da palavra para figurar aquele que conduzia uma pessoa de um local para o outro, teria surgido na França (*coche*), alcançou a Inglaterra onde fora traduzida para *coach* (FERREIRA; CASADO, 2010) e teria se disseminado no continente europeu e na América do Norte.

Destas duas correntes, Lages e O'Connor (2016) chegam à conclusão de que há uma interessante metáfora na origem do termo que descreve que o *Coaching* não é apenas um processo de se transportar de um ponto ao outro, mas também a maneira mais elegante de se viajar. De forma mais unânime, considera-se que o uso do termo *Coaching*, como se conhece atualmente, desenvolveu-se da evolução do papel do mentor que transmitia sua sabedoria ao aluno ou pupilo, para uma prática alicerçada em um processo integral de aprendizagem ao longo da vida, promovendo o desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma pessoa (PEREIRA, 2008). De acordo com Clutterbuck (2008), o profissional *coach* funciona como um estimulador externo que provoca o receptor do *Coaching*, ou seja, o *coachee* a acessar seus recursos internos e externos, aprimorando sua *performance*.

O *Coaching* apresenta-se em duas grandes áreas de atuação: uma ligada ao âmbito pessoal que aborda temas relacionados ao íntimo, ao espiritual, ao financeiro, à carreira e também a determinados nichos como casais, terceira idade, jovens, mulheres, entre outros. Já a outra área está relacionada à atividade do trabalho, na qual são abordados o *Coaching* para Executivos e o *Coaching* Empresarial, também chamado de *Coaching* Corporativo ou Organizacional (KRAUSZ, 2007). Estudo de Burton (2012) também aponta algumas áreas comuns do *Coaching* como: o *Life* ou *Personal Coaching* (questões de âmbito pessoal), o *Career Coaching* (questões ligadas ao gerenciamento da carreira), *Business Coaching* (atuação com proprietários de negócios e gestores em questões relacionadas ao âmbito empresarial) e *Executive Coaching* (atuação com executivos de empresas).

3.2 História

Considerado como um processo que envolve duas pessoas que se reúnem com intuito de aprender psicologicamente (LAGES; O'CONNOR, 2016), é possível descrever que sempre existiram *coaches* e Sócrates foi um de seus precursores, na medida em que se valia de um processo de perguntas com o objetivo de orientar aqueles que buscavam respostas às suas indagações. O chamado método da Maiêutica Socrática praticava, já no Século V a.C., um dos métodos utilizados no *Coaching* por meio de diálogos e perguntas a seus discípulos (KRAUSZ, 2007).

No século XIX, com a disseminação do termo *coach* na Inglaterra, universitários ingleses passaram a utilizar o termo como gíria a identificar o papel de apoio de professores e instrutores aos alunos, na busca por resultados de aprendizagem e desenvolvimento acadêmico (CHIAVENATO, 2002). Com o passar dos anos, o processo de *Coaching* passou a se relacionar com a gestão do esporte, artes cênicas e treinamento físico (SAVARIS et al., 2015), visando o desenvolvimento de equipes e liderança.

Wunderlich (2013) descreve que a palavra *Coaching* foi estabelecida pela primeira vez por um “*coach*”, isto é, um instrutor de tênis e esportista norte-americano chamado Timothy Gallwey. No exercício de suas atividades, notou que a obtenção de melhores resultados era precedida do uso de determinadas ferramentas com seus alunos. Tais ferramentas geravam maior atenção e uma aprendizagem mais experiencial do que explicativa. Como fruto de sua experiência, criou sua obra intitulada de “*The inner game of tennis*” (O jogo interior de tênis), em que descreve que o foco é a preparação interior para melhores resultados, o que ele denominou de *Coaching*. Valendo-se do sucesso nos esportes para formação de equipes e líderes, a experiência foi adotada em ambientes organizacionais a partir do Século XX (GRANT; CAVANAGH, 2004).

Colonetti e Ritta (2016) descrevem que o desenvolvimento da metodologia *Coaching* transcorreu em três períodos distintos. Em um primeiro momento, na década de 1930, o termo *coach* passa a ser usado em ambiente organizacional, referindo-se às funções do supervisor ou líder quanto ao apoio e melhoria contínua no desempenho dos colaboradores. O segundo período, inserido a partir da década de 1960, está relacionado ao início dos estudos científicos e publicações, com o objetivo de verificar os benefícios gerados pela aplicação do *Coaching*. No terceiro período, identificado a

partir da década de 1990, é possível observar a figura do profissional independente e externo à organização (*coach*) que aplica o *Coaching*, ao seu cliente, um profissional da empresa (*coachee*), com foco na melhoria de resultados no ambiente empresarial.

3.3 Modelos de *Coaching*

Há vários modelos de *Coaching* e cada qual se origina de uma fundamentação teórica específica que enfatiza certos aspectos do processo com vistas a atender a demanda de um segmento do mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica (KRAUSZ, 2007). Lages e O'Connor (2016) descrevem que, diante de um arcabouço de resultados, o *Coaching* funciona bem assim todos os seus diversos modelos, de forma a ser importante se estabelecer uma metodologia básica, um conjunto de princípios gerais. Para os autores, são modelos de maior relevância e que teriam surgido de forma concomitante: o Jogo Interior, Modelo *Grow*, e o *Coaching* Coativo. Acreditam os autores que também são modelos de *Coaching*: o *Coaching* Integral, o *Coaching* baseado na PNL, o *Coaching* alicerçado na Psicologia, o *Coaching* Comportamental e, por fim, o *Coaching* Ontológico, todos tratados posteriormente.

O Jogo Interior nasceu da obra “The Inner Game of Tennis”, de Timothy Gallwey, modelo que extrapolou o âmbito esportivo chegando ao ambiente organizacional. O modelo descreve que o jogador é dividido em dois seres. O número 1 é aquele que fala, que tem bom senso para evitar erros e capacidade de identificá-los, representando o adversário interno, isto é, a autoconsciência. O número 2, por seu turno, é aquele que faz, mas não tem autoconsciência, representando a sabedoria do corpo que age sem refletir, mas alcança resultados se previamente aprendeu o que fazer. O papel do profissional de *Coaching*, no Jogo Interior, é apoiar o jogador a programar os dois seres para funcionarem juntos da melhor maneira possível (LAGES; O'CONNOR, 2016)

O Modelo *Grow*, por sua vez, foi desenvolvido por Graham Alexander e adaptado, em 2004, por John Whitmore, constituindo-se como um modelo de referência na relação entre *coach* e *coachee* (CORREIA, 2012). Smith (2017) considera que o modelo se concentra no comportamento, no desenvolvimento de competências e na eliminação de bloqueios que eventualmente venham a surgir. *Grow* é uma sigla que significa meta, realidade, opções e o que fazer, do inglês *Goal, Reality, Options* e *What*. A ‘meta’ é o objetivo almejado pelo indivíduo, que pode ser considerada como meta final, isto é, o objetivo final que ainda não está sob o controle

do indivíduo porque envolve situações mais amplas, e a meta processual que representa o nível de desempenho de que o indivíduo necessita para conquistar a meta final (LAGES; O'CONNOR, 2016).

A 'realidade' é a situação presente que precisa ser conhecida para ser o ponto de partida, o ponto de onde começar a mudança no indivíduo. Já 'opções' representa a etapa em que o *coachee* e *coach* fazem uma espécie de debate para a escolha das opções em comum acordo. Nesta etapa, não se sabe a resposta certa e a preocupação está voltada a criação de possibilidades. Por fim, a fase 'o que fazer' se realiza quando o *coach* faz perguntas com intuito de esclarecer ações e consequências, chamando o *coachee* ao comprometimento quanto a busca de sua meta (LAGES; O'CONNOR, 2016).

O modelo *Coaching* Coativo, ao contrário do Jogo Interior que foca as atitudes do *coach*, ressalta a perspectiva do cliente (LAGES; O'CONNOR, 2016). Esse modelo é direcionado para atingir o sucesso profissional ou pessoal. Para Tofade (2010), o processo de *Coaching* Coativo requer do *coach*: (1) desenvolver uma relação entre *coach* e *coachee*; (2) ouvir e comunicar de maneira efetiva; (3) manter metas objetivas à vista; (4) fazer perguntas poderosas e impactantes; (5) permitir a construção da autoconsciência e autoestima; (6) explorar aspectos da vida do *coachee*; (7) valorizar e reconhecer esforços e realizações pessoais; (8) identificar crenças de limitações; (9) tornar o *coachee* responsável e comprometido; (10) examinar o resultado de aprendizagem; e (11) incentivar o *coachee* a comemorar suas realizações.

Autores como Matta e Victória (2015) citam em seus estudos a presença do Modelo FARM. Neste modelo, o processo de *Coaching* deve perseguir um ciclo no qual deve existir o Foco no objetivo esperado, a Ação ou ações a serem tomadas para obtenção dos Resultados e também, a Melhoria Continua para que o cliente obtenha êxito naquilo que almeja para sua vida pessoal e profissional.

3.4 *Coaching* e a Psicologia

O *Coaching* que é voltado a questões não relacionadas diretamente ao trabalho recebe nomeações como *Life Coaching*, *Coaching* de Vida e até mesmo *Personal Coaching* (BURTON, 2012; MARMO, 2011). Werner e Johann (2017) descrevem que o *Coaching*, embora não seja um processo exclusivo da Psicologia, possui algumas bases advindas dessa ciência, como a Psicologia Positiva, a Terapia Cognitivo Comportamental (TCC) e o Humanismo. Quanto à Psicologia Positiva, os pontos de

intercessão assentam-se no fato de que a Psicologia não se limita ao estudo da patologia, mas também se debruça sobre as forças do paciente, fomentando o crescimento de suas melhores qualidades. Para as autoras, outro ponto de conexão com a Psicologia Positiva é que uma atividade profissional gratificante não se resume à renda obtida, mas também contempla a fonte de prazer e satisfação, além de outros benefícios. Psicologia Positiva e *Coaching* buscam potencializar aquilo que os indivíduos almejam alcançar em suas vidas (MELO; BASTOS; BIZARRIA, 2015).

Ainda segundo as autoras Werner e Johann (2017), a ligação do *Coaching* com a TCC refere-se aos processos cognitivos de processamento representacional e dos aspectos da motivação humana. Tal como no *Coaching*, a TCC pressupõe a motivação do paciente como requisito fundamental para a resolução de seus conflitos, o que no *Coaching* traduz-se como a motivação para atingir determinada meta.

Por fim, as autoras discorrem que, para o Humanismo, cada pessoa tem a tendência inata para crescer e desenvolver-se continuamente, entendimento que se relaciona ao *Coaching* na medida que este não se detém no passado ou na incapacidade do indivíduo, mas nas conquistas almejadas que, com os meios certos, pode ser conquistada. Para Krausz (2007), o ponto de partida do *Coaching* é o atual estado do *coachee* e o ponto onde pretende chegar.

De acordo com Oliveira-Silva et al (2018), o termo “Psicologia do *Coaching*”, cunhado por Grant (2001), consiste na análise de mecanismos psicológicos para fomentar o surgimento de *insights* que levariam o indivíduo a adoção de comportamentos específicos. Os autores acreditam que uma importante contribuição da Psicologia reside no uso de mecanismos de autorregulação, uma vez que aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais influenciariam o alcance de metas (GRANT, 2001).

De forma adjacente aos temas correlatos entre *Coaching* e Psicologia, e às contribuições entre ambas, importante ressaltar as diferenças havidas. Para Marmo (2011), o *Life Coaching* é realizado com vistas a uma meta podendo ou não estar ligado ao âmbito profissional. Destarte, se difere da terapia psicológica que busca a resolução de problemas emocionais, cujas causas são pretéritas e cuja essência o *coach* não está apto a tratar. A terapia trata um distúrbio e visa sua cura, enquanto o *Coaching* desenvolve habilidades para ajudar o *coachee* a lidar com suas limitações (PACHECO, 2011).

Estudos de Zeus e Skiffington (2000) salientam que alguns dos princípios do

Coaching estão relacionados à Psicologia do Esporte, a qual, entre outras questões, reconhece a importância da autoconsciência por parte do atleta e de seu treinador. A reflexão em relação aos valores, ao desenvolvimento de uma visão de futuro, ao desafio às crenças que impactam de forma negativa no desempenho, ao lidar com pressão e com o estresse, além do manter o foco, são áreas comuns entre a Psicologia do Esporte e o *Coaching*.

O *Coaching* não se volta aos queixumes e às mágoas que o *coachee* possui em relação ao seu passado, mas nas ações que podem ser tomadas do momento presente rumo ao seguinte, superando suas dificuldades. O *Coaching* tem olhares para o futuro e, se o *coachee* se encontra estacionado em seu passado, talvez o *Coaching* não seja ideal para ele neste momento de sua vida (MATTA; VICTÓRIA, 2015).

3.5 Coaching Integral

Silva e Roberto (2010) descrevem que, dentre inúmeras designações oferecidas sob a denominação de *Coaching*, há o *Coaching* Integral. Para Lages e O'Connor (2016), o termo "integral" manifesta a completude e abrangência do processo e seu uso surgiu após obra do escritor e filósofo americano Ken Wilber, um dos criadores da denominada Psicologia Integral, que une todas as áreas do conhecimento como ciência, filosofia, arte, ética e espiritualidade, dentre outras.

A partir dessa visão de modelo integral, muitos *coaches* adotaram sua metodologia e prática utilizando essa estrutura ou uma variação dela. O *Coaching* Integral envolve diferentes perspectivas para estabelecer o equilíbrio entre elas, para que o indivíduo se desenvolva integralmente (SHERVINGTON, 2006). Savaris et al. (2015) descrevem que o processo de *Coaching* Integral busca expandir ao máximo a vida de uma pessoa por meio de elementos que poderiam passar despercebidos, permitindo uma nova interpretação das capacidades do *coachee* e a identificação do provável problema a ser resolvido.

Diferentemente do processo convencional que estabelece a posição atual e a meta, o instrumento integral aprofunda-se com suporte da Psicologia Integral que admite o estudo da disparidade dos pontos de vista individuais, permitindo identificar todos os tópicos a serem desenvolvidos e respeitados. Desta forma, o *coachee* obtém várias possibilidades de melhoria a partir de seu estado atual de consciência e as metas poderão ser atingidas com mais efetividade (SHERVINGTON, 2006).

3.6 *Coaching* e Programação Neurolinguística

Programação Neurolinguística (PNL) é fruto do movimento pelo potencial humano iniciado em meados da década de 1970, na Universidade de Santa Cruz, na Califórnia, por John Grinder e Richard Bandler. Nesta universidade foi promovido um estudo sobre como pessoas sem muito treinamento poderiam produzir mais, enquanto outras tinham dificuldade apesar de muito treino (LAGES; O'CONNOR, 2016). O estudo não se limitou à reposta de que o talento gerava melhores resultados, mas, por meio da análise da estrutura da experiência subjetiva, criou treinamentos capazes de fazer qualquer pessoa pensar da mesma maneira que os indivíduos talentosos, para assim alcançar melhores resultados. A esse processo foi dado o nome de modelagem (O'CONNOR, 2019).

Burton (2012) destaca que, se buscada de forma isolada, é mais provável que um indivíduo contrate uma única sessão de PNL para tratar um problema particular em torno de uma mudança pessoal, uma vez que o cliente de *Coaching* pode experimentar uma mudança sensível em uma única sessão de PNL. O *Coaching*, por sua vez, tende a ter altos e baixos e pode parecer que a sessão não fez diferença no processo de mudança, mas contribui para um entendimento mais profundo a longo prazo.

Destaca ainda a autora que, embora *Coaching* e PNL não sejam a mesma coisa, formam uma combinação vencedora para encontrar o brilhantismo inconsciente de cada indivíduo. Ambas possuem um alicerce comum de serviço ao cliente e se dedicam aos desafios da autoconsciência e do relacionamento com os demais. Tomam rotas diferentes para chegar a um denominador comum: levar o cliente a um ponto melhor emocionalmente, mentalmente ou espiritualmente do que quando começaram. O *Coaching*, ao usar os elementos essenciais da PNL, analisa padrões de comportamento, gerencia estados emocionais e cria uma agenda para a mudança, permitindo o indivíduo a alcançar os resultados desejados.

3.7 *Coaching* Comportamental

Lages e O'Connor (2016) descrevem que o *Coaching* Comportamental tem a atenção voltada ao comportamento exterior e não ao pensamento e emoções que o originam, muito embora acreditem que a mudança de comportamento exterior não exista sem mudança subjetiva interior. Neste aspecto, o profissional *coach* age como um motivador, um conselheiro e um fornecedor de *feedback*.

Esse tipo de *Coaching* almeja mudanças sustentáveis e visíveis que possam ser medidas por intermédio de técnicas válidas contidas nas ciências comportamentais tais como Sociologia, Antropologia e alguns ramos da Psicologia. Os mesmos autores destacam que a mudança é clara e inequívoca quando pode ser medida e, para ser mensurável, há que ser visível.

O *Coaching* Comportamental é bastante utilizado em ambientes organizacionais como forma de fomentar o desempenho das pessoas e da empresa. Zeus e Skiffington (2000) apontam que a principal meta do *Coaching* Comportamental é auxiliar os indivíduos a aumentar sua eficácia e felicidade no trabalho, na educação, nas áreas de assistência médica e na comunidade como um todo. Para buscar os resultados apresentam uma metodologia de seis etapas: educação, coleta de dados, planejamento, mudança de comportamento, mediação e avaliação.

Ainda de acordo com esses autores, na etapa 'Educação', o *coach* instrui o cliente sobre detalhes do processo, sua finalidade e forma de avaliação. Na fase da "Coleta de Dados", como evidencia o nome, realiza-se a reunião de informações mediante entrevistas, grupos de foco, observação direta e pesquisa de opinião, bem assim, por meio da aplicação de testes psicométricos envolvendo modelos de personalidade. No período do "Plano de Ação" o *coach* toma consciência do comportamento a ser mudado e cria um planejamento estratégico específico, compartilhado e expresso. Na quarta fase, "Mudança de Comportamento", o processo de *Coaching* é aplicado com o uso de técnicas. Lages e O'Connor (2016) citam como exemplos dessas técnicas a imitação (copiar outro indivíduo que tenha obtido um comportamento esperado), a utilização de âncoras (os *coachees* são colocados frente a estímulos que suscitam em certos comportamentos indesejados para que estes possam ser eliminados ou atenuados), utilização de sinais de alerta (lembretes de que é necessário cessar um comportamento e preenchê-lo por outro), entre outras técnicas. A "Medição" ou "*Feedback*" é a fase de análise para saber se o processo está no caminho certo. Por fim, a "Avaliação" é a última fase em que se verifica se foi realizado o resultado comportamental esperado para a empresa e indivíduo.

Importante ressaltar, por fim, a existência do *Coaching* Cognitivo Comportamental (CCC) que se aproxima da Terapia Cognitivo Comportamental, um dos ramos da Psicologia. O CCC desenvolve um processo de autoconhecimento e de desenvolvimento do indivíduo por meio da realização de sessões estruturadas, com uso de técnicas cognitivas, comportamentais e de imagem, visando modificar padrões

específicos de pensamento e comportamentos insatisfatórios que o impeçam de realizar planos e obter sucesso (PALMER; SZYMANSKA, 2007).

3.8 Coaching Ontológico

O termo ontologia significa o ramo da filosofia que se debruça sobre o estudos dos seres enquanto eles mesmos, em oposição ao estudo de suas aparências e atributos (ONTOLOGIA, 2020). O *Coaching Ontológico* foi desenvolvido especificamente como um modelo de *Coaching* com terminologia própria. O termo foi suscitado, pela primeira vez, pelo chileno Fernando Flores e focaliza o “modo de ser” do indivíduo e não seu comportamento (LAGES; O’CONNOR, 2016). Neste sentido, Sieler (2003) conceitua ‘modo de ser’ como fruto da interação entre a linguagem, as emoções e a fisiologia.

Reis (2016) conceitua *Coaching Ontológico* como um processo de aprendizagem no qual a pessoa modifica o tipo de observador que é, com o apoio de outro observador, o profissional *coach*. Essa alteração do tipo de observador transforma também a atuação do indivíduo. Completa o autor que a transformação conjunta do tipo de observador e da forma de atuação revela que esse é um processo que compromete e modifica a forma do ser, justificando a designação ontológico.

Com apoio da literatura acadêmica e especializada com vieses da Administração e da Psicologia, tornou-se estimulante investigar os olhares dos profissionais com atuação em *Coaching*, bem como os indivíduos contratantes desses serviços, inclusive frente à utilização das tecnologias nesses meios.

4 OBJETIVO GERAL

O presente estudo possui como objetivo investigar os processos de *Coaching*, iniciando com sua relação com a Maiêutica Socrática (Grécia Antiga) à era tecnológica vivenciada na atualidade.

Objetivos Específicos

Discutir e refletir a eficácia dos processos de *Coaching* na vida dos indivíduos que contratam esses serviços, os chamados *coachees*, bem como, compreender os desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação desses processos,

os chamados *coaches*, com olhares para o uso das tecnologias nesses meios.

5 MÉTODOS

De natureza qualitativa, o estudo elegeu a união de pesquisa bibliográfica com pesquisa descritiva. A pesquisa bibliográfica utilizou como base a leitura de livros, artigos científicos de periódicos, além de dissertações e teses relativas aos temas abordados. A pesquisa descritiva proporciona maior apropriação aos problemas aventados pelo estudo. Para Stake (2011), o estudo qualitativo é interpretativo, pois se fixa nas interpretações das relações humanas por meio de diversos pontos de vista e também situacional, visto que converge aos objetos e às atividades em circunstâncias singulares.

Para a seleção dos participantes do estudo foram contactados profissionais atuantes em *Coaching* com formação nas diversas escolas de *Coaching* do país e também indivíduos que vivenciaram tal processo em suas vidas nos últimos anos. Tais contatos foram realizados por meio da plataforma de mídia social voltada aos negócios e empregos, o *Linkedin*® e também por meio do aplicativo de mensagens instantâneas, o *WhatsApp*®.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados da pesquisa descritiva, os quais foram enviados para aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Biociências de Rio Claro da Universidade Estadual Paulista. Assim, obteve sua aceitação sob o parecer de número 3.709.756 (ANEXO A). Primeiramente, um questionário, o qual foi aplicado a uma amostra intencional composta por 15 participantes envolvidos em processos de *Coaching* no âmbito pessoal ou profissional, os chamados *coachees*, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e que tivessem vivenciado processos de *Coaching* nos últimos cinco anos. O questionário é composto de 12 perguntas abertas e fechadas (ANEXO B).

Posteriormente, uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada a uma amostra intencional composta por 15 participantes envolvidos em processos de *Coaching* no âmbito pessoal ou profissional, os chamados *coaches*, também de ambos os sexos, maiores de 18 anos, que tivessem aplicado tais processos nos últimos cinco anos e que possuíssem certificação de formação em *Coaching*. A entrevista seguiu um roteiro composto de nove perguntas (ANEXO D). Foi gravada por meio de gravador manual comum e aplicada pelo pesquisador responsável, o qual

esteve à disposição para informações e esclarecimentos de quaisquer dúvidas, antes e durante o curso da pesquisa. Para possíveis casos nos quais o participante não aceitasse a gravação do áudio (o que não ocorreu), as informações seriam transcritas pelo próprio pesquisador, no momento da entrevista.

Tanto a entrevista quanto o questionário foram aplicados em ambiente reservado, sem que houvesse interferência de outras pessoas, com o tempo necessário para resposta do participante. Para Richardson et. al. (2008), os questionários perfazem não menos que duas funções, descrever as particularidades e medir certas variáveis de um grupo social, enquanto que a entrevista é uma técnica significativa que possibilita o desenvolvimento de relações entre as pessoas.

A pesquisa foi realizada somente após a anuência e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes envolvidos, conforme anexos “C” e “D”. Os riscos implícitos no transcorrer das entrevistas e também aplicação dos questionários e pesquisa em geral foram mínimos e puderam ser de natureza emocional como, por exemplo, cansaço, desconfortos e constrangimentos, ligados à possível ansiedade relativa à resposta de um instrumento desconhecido. Entretanto, o pesquisador responsável buscou minimizar tais riscos, prestando todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem qualquer penalização.

Os dados adquiridos nas coletas foram analisados, descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011; RICHARDSON et al., 2008), na qual se estuda o material do tipo qualitativo, tratando da melhor compreensão do discurso, aprofundando suas características e extraindo momentos mais relevantes (RICHARDSON, et. al., 2008). Por meio desta técnica foi possível decompor em categorias as mensagens observadas nos questionários e nas entrevistas semiestruturadas.

Para Bardin (2011, p. 147), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constituintes de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com os critérios previamente definidos”. Na categorização ocorre o isolamento de temas de um texto, do qual se extrai partes utilizáveis em acordo com o problema pesquisado. Desta forma, é possível realizar comparações com outros textos, selecionados da mesma forma (RICHARDSON, et. al., 2008).

6 ESTRUTURA DA TESE

A tese encontra-se dividida em tópicos com início na introdução, apresentando os objetivos, a justificativa, revisão de literatura com referência aos temas *Coaching*, Desenvolvimento Humano, Tecnologias e demais abordagens de pertinência à pesquisa. Ademais, expõe-se três artigos para complementação das reflexões apresentadas.

A estrutura da tese constituída no formato de artigo é prática adotada em diversos programas de pós-graduação no Brasil. Assim, espera-se maiores oportunidades para difusão dos conhecimentos derivados da pesquisa por meio de publicações em revistas acadêmicas especializadas nesta temática.

O primeiro artigo, denominado “Desenvolvimento Humano por Meio do *Coaching* e Tecnologias: uma revisão sistemática de literatura” encontra-se relacionado a revisão desenvolvida em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa descritiva acerca da produção acadêmica ligada ao Desenvolvimento Humano, ao *Coaching* e às Tecnologias.

O segundo artigo, intitulado “Processos de *Coaching*: olhares dos contratantes deste serviço”, também alusivo a uma pesquisa descritiva, foi desenvolvido após análises de questionários aplicados em indivíduos que vivenciaram processos de *Coaching* nos âmbitos pessoal ou profissional. Também versou a respeito da eficácia do *Coaching* frente aos objetivos buscados por esses indivíduos.

Já o terceiro artigo, denominado “Processos de *Coaching*: compreendendo os desafios dos profissionais atuantes na área”, também desenvolvido por meio de pesquisa descritiva, voltou-se aos profissionais do *Coaching*, elaborado após análises de entrevistas aplicadas nestes indivíduos. Assim, buscou-se levantar os desafios destes profissionais em seu cotidiano, inclusive no que tange à utilização ou não utilização das tecnologias nos processos realizados por esses profissionais.

7 ARTIGO 1

Desenvolvimento Humano por meio do Coaching e Tecnologias: uma revisão sistemática de literatura

Denis Juliano Gaspar

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP - Brasil

Adriane Beatriz de Souza Serapião

Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP – Brasil

Resumo

Os processos de *Coaching* estão ganhando espaço na sociedade atual como forma de aprimoramento do desempenho humano para alcance de metas e objetivos estabelecidos, o que requer competências dos profissionais envolvidos nesses processos. De natureza qualitativa, este estudo buscou investigar e compreender o *Coaching*, as competências dos profissionais que atuam na área, bem como sua utilização em ambientes organizacionais. Para tanto, utilizou da revisão sistemática e da pesquisa descritiva. Os dados foram extraídos do Portal de Periódicos da CAPES/ MEC e analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados apontam escassez de produção acadêmica nacional relacionada à temática Desenvolvimento Humano, *Coaching* e utilização das Tecnologias nesses processos.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Humano. *Coaching*. Tecnologias.

Abstract

Coaching processes are gaining ground in today's society as a way of improving human performance to achieve established goals and objectives, which requires skills from the professionals involved in these processes. This study sought to investigate and understand Coaching, the skills of professionals who work in the area, as well as its use in organizational environments in a qualitative way. Therefore, systematic review and descriptive research were used. The data were extracted from the CAPES/MEC Periodicals Portal and analyzed using the Content Analysis Technique. The results indicate a lack of national academic production related to the theme of Human Development, Coaching and the use of Technologies in these processes.

Keywords: Human Development. Coaching. Technologies.

Resumen

Los procesos de *coaching* están ganando terreno en la sociedad actual como una forma de mejorar el desempeño humano para alcanzar las metas y objetivos establecidos, lo que requiere habilidades por parte de los profesionales involucrados en estos procesos. Este estudio buscó investigar y comprender el *Coaching*, las habilidades de los profesionales que actúan en el área, así como su uso en ambientes organizacionales de manera cualitativa. Por lo tanto, se utilizó la revisión sistemática y la investigación descriptiva. Los datos fueron extraídos del Portal de Periódicos CAPES/MEC y analizados mediante la Técnica de Análisis de Contenido. Los resultados indican una falta de producción académica nacional relacionada con el tema de Desarrollo Humano, *Coaching* y el uso de Tecnologías en estos procesos.

Palabras-Clave: Desenvolvimento Humano. *Coaching*. Tecnologías.

Introdução

O processo de desenvolvimento do indivíduo em sociedade exige tempo e busca contínua por seu aprimoramento. Para que ocorra a compreensão do desenvolvimento humano é necessário levar em conta a circunstância e a evolução do indivíduo em seus diferentes aspectos, sejam eles biológicos, psicológicos, sociais, culturais e históricos (DESSEN; GUEDEA, 2005).

O trabalho é parte importante da vida de todo indivíduo e de seu processo de desenvolvimento, pois dele advém seu sustento, sua busca pela melhoria de sua qualidade de vida, seus anseios e até mesmo a manutenção de sua autoestima e de seu equilíbrio emocional. A evolução do trabalho do século das fábricas à era digital

em meio à globalização, exige dos indivíduos habilidades, conhecimentos e competências, que fazem dos mesmos as principais riquezas das organizações. O profissional procurado pelo mercado globalizado necessita olhar para dentro e fora da organização, buscando respostas assertivas das diversas áreas do conhecimento (PEREIRA, 2013).

O cenário atual, com alta competitividade e concorrência, faz com que as empresas necessitem de equipes de profissionais de alto desempenho, visando seu sucesso no mercado. Assim, torna-se indispensável a utilização de processos que permitam esse progresso de forma integrada e otimizada (KUNZLER; SCHNEIDER, 2012).

Os processos de *Coaching* surgem como alternativas de desenvolvimento de competências no campo do treinamento organizacional, favorecendo a reflexão, o planejamento e delineamento de metas e objetivos, bem como estabelecimento de planos de ação para resultados nas diversas esferas, inclusive pessoal. Inspirado no mundo dos esportes, o *Coaching* apresenta-se como uma técnica de treinamento cada vez mais utilizada em empresas privadas, públicas e por pessoas em geral, estimulando o alcance de objetivos e o desenvolvimento do potencial humano (PACHECO, 2007).

Coaching é uma abordagem para capacitação e desenvolvimento de pessoas e grupos, a qual permite que o indivíduo busque mudanças positivas em si mesmo. Auxilia a tomada de decisão consciente, a busca pelo novo e a conexão do aprendizado com a prática (MOHAMMADISADR; SIADAT; HOVEIDA, 2018).

O *Coaching* pode ser definido como um processo de desenvolvimento humano no qual se faz presente a figura do *coach*, que atua como aquele que auxilia seu *coachee* ou cliente no alcance de suas metas, superação de barreiras e ressignificação de formas de pensar e agir nas diversas esferas da vida. O *coach* é o profissional que busca levar seu *coachee* ao atingimento do ápice de seu potencial, ensinando-o a lidar com seus próprios recursos e limites (JESUS; MATTEU, 2014).

A origem da palavra *Coaching* alude a um pequeno assentamento húngaro, ou seja, a Vila de Kocs ao norte da Transdanúbia, na qual fora construída uma carruagem coberta, denominada *koczi*, que protegia seus habitantes e os levava de uma localidade a outra (LANGE; KARAWAJCZYK, 2014). No processo de *Coaching*, o *coach* não determina a ação ou decisão que deve ser tomada pelo *coachee*. Por meio de perguntas, são realizadas reflexões que permitem maior amplitude das questões

tratadas, facilitando a tomada de decisão consciente.

Estudos de Cogo (2012) destacam que, desde a Grécia Antiga (470-399 a.C), defrontamo-nos com forte relação entre o *Coaching* e a Maiêutica Socrática, na qual Sócrates defendia que o indivíduo já possuía conhecimento dentro de si mesmo e não se podia ensinar nada a ninguém. Sócrates, por meio de questionamentos, permitia às pessoas a reflexão e obtenção de suas próprias conclusões, alcançando suas próprias verdades. Platão (428-347 a.C) também apresenta influência para os processos de *Coaching* no que tange à escuta ativa e à elaboração de perguntas, instrumentos ainda muito utilizados em processos da atualidade e que permitem o autoconhecimento. Aristóteles (384-322 a.C) trouxe suas contribuições frente à sua teoria da tábula rasa, na qual sustenta que qualquer indivíduo pode ser aquilo que desejar ser, estabelecendo conexões com o *Coaching*, entre aquilo que o *coachee* é e seu estado desejado, ou seja, aquilo que deseja ser. Assim, a reflexão juntamente com a ação são primordiais em todo e qualquer processo de *Coaching*.

Neste contexto, surgem certas inquietações, as quais foram fontes geradoras deste estudo: Quais as competências dos profissionais envolvidos com o *Coaching* em ambientes cada vez mais tecnológicos? As organizações estão investindo mesmo em *Coaching*? Por quê?

Assim, este estudo objetivou apresentar revisão sistemática a respeito da produção científica envolvendo Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias, presentes no Portal da CAPES (Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) do Ministério da Educação, destacando as principais características das publicações envolvidas.

Método

De natureza qualitativa, do tipo descritivo, este estudo foi realizado por meio de revisão sistemática a respeito das temáticas Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias. Autores como Medina e Pailaquilén (2010) apontam que a revisão sistemática é um procedimento utilizado para o reconhecimento dos principais temas de uma revisão de literatura, a qual possui estratégias com critérios evidentes e reproduzíveis na busca de artigos relevantes.

Para a pesquisa descritiva utilizou-se dos dados presentes no Portal de Periódicos da CAPES/ MEC, base de alta relevância para os pesquisadores brasileiros, visto que oferece respostas às questões da disseminação do

conhecimento científico de alto nível, seja ele de âmbito nacional, seja ele de âmbito internacional (SANTANA et al., 2012). A consulta a esta renomada base ocorreu entre os meses de novembro de 2019 e fevereiro de 2020. Como critérios de inclusão à análise a este Portal de Periódicos, determinou-se que a pesquisa deveria remeter-se a trabalhos que versassem especificamente sobre as temáticas Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias, com olhares voltados aos *coaches* como também, aos *coachees*. Utilizou-se como critério de exclusão trabalhos repetidos, sem conexão direta com a temática abordada e com ausência de dados que demonstrassem a eficácia ou ineficácia dos processos de *Coaching*.

Para que a coleta *online* dos dados da pesquisa ocorresse, optou-se pela busca avançada, com seleção de publicações em artigos revisados por pares, teses e dissertações, em qualquer idioma e ano de publicação. Inicialmente, foram utilizadas na busca de qualquer local dos textos, as palavras-chave “Desenvolvimento Humano” e “*Coaching*” na primeira e “*Coaching*” e “Tecnologias” na segunda busca. Também utilizou-se dos mesmos termos no idioma Inglês e, assim, na terceira busca foram empregadas as palavras-chave “*Human Development*” e “*Coaching*”. Na quarta e última busca foram utilizadas as palavras-chave “*Coaching*” e “*Technologies*”.

Os dados foram catalogados e analisados de forma descritiva, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Assim, foram constituídas categorias de análise, elaboradas *à posteriori*, a partir das análises dos objetivos e conteúdos apresentados nos estudos. São elas: Categoria 1 – Competências para atuação e eficácia nos processos de *Coaching* e Categoria 2 – *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano nas organizações.

Resultados e Discussão

Por meio da busca “Desenvolvimento Humano” e “*Coaching*” foram encontradas 63 incidências, das quais somente duas puderam ser utilizadas. Já na segunda busca, “*Coaching*” e “Tecnologias”, foram encontradas 186 incidências, das quais apenas três puderam ser empregadas. Para a busca nos termos no idioma inglês “*Human Development*” e “*Coaching*” foram encontradas 71 incidências, das quais 14 puderam ser aplicadas. Na quarta busca, para os termos também no idioma inglês, “*Coaching*” e “*Technologies*”, foram encontradas 15 incidências, das quais uma foi utilizada. A pesquisa descritiva totalizou 335 artigos e, após aplicação dos critérios e inclusão, 315 estudos foram excluídos, restando 20 trabalhos para análise.

Dos 20 trabalhos analisados, nove foram publicados na primeira década dos anos 2000 e 11 deles publicados a partir do ano de 2011, remetendo ao que foi observado por Batista e Cançado (2017), quando constatam o ganho de relevância dos processos de *Coaching* frente à crescente demanda por seus profissionais e também o aumento das produções científicas internacionais com tal temática.

Os Quadros 1 a 4 apresentam, de forma resumida, os principais dados encontrados nas análises dos artigos. Os apontamentos foram realizados de forma a evidenciar o título do artigo, a autoria, o ano de publicação, o idioma, os objetivos e também os principais resultados.

Quadro 1. Artigos Analisados – Busca pelos termos “*Desenvolvimento Humano*” e “*Coaching*”

Título	Autor (es)	Ano	Idioma	Objetivo	Principais Resultados
Competências requeridas para atuação em <i>Coaching</i> : a percepção de profissionais <i>coaches</i> no Brasil	Karen Batista e Vera Lúcia Cançado	2017	Português	Identificar as competências requeridas para atuação em <i>Coaching</i> na percepção de profissionais <i>coaches</i> no Brasil	Delineamento do perfil atualizado do profissional <i>coach</i> e do seu exercício no Brasil, destacando as competências requeridas como a ética, confidencialidade, o estabelecimento de aliança entre as partes envolvidas, o saber ouvir e comunicar-se e o saber como fazer como capacidade de mobilização para atuação do profissional.

<i>Mindfulness</i> e <i>Coaching</i> : alternativas para o desenvolvimento humano	Maria Lúcia Torresan, Fernando Pessotto e Cintia Heloína Bueno	2018	Português	Verificar a eficiência da prática de <i>Mindfulness</i> em um processo de <i>Coaching</i> em grupo	Alta correlação entre o desempenho no processo de <i>Coaching</i> e atenção focada advinda da utilização das técnicas de <i>Mindfulness</i>
---	--	------	-----------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 2. Artigos Analisados – Busca pelos termos “Coaching” e “Tecnologias”

Título	Autor (es)	Ano	Idioma	Objetivo	Principais Resultados
<i>El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras</i>	Idoia Gorroño Arregui	2008	Espanhol	Refletir a respeito das novas tendências da Gestão de Pessoas nas Organizações, considerando as emoções e a subjetividade dos profissionais	As emoções estão vivas no mundo organizacional e apresentam papel central na reorganização dos processos do trabalho. A subjetividade, a criatividade, a confiança e o projeto de vida envolvem o desenvolvimento da liberdade das equipes e expande as capacidades do Indivíduo

<i>Modelo de Desarrollo del Potencial Humano Basado en Competencias para el desarrollo dela actividad empresarial en la población vulnerable de Santiado de Cali</i>	Luis Fernando Parra Villanueva	2009	Espanhol	Estruturar e Implementar um modelo de gestão do potencial humano baseado em competências para a população vulnerável de Santiago de Cali	Construção de um modelo com quatro dimensões (teórica, sócio-cultural, política e prática) no qual são aplicadas técnicas de gerenciamento e administração de empresas para resgate do trabalho coletivo e valores sociais
--	--------------------------------	------	----------	--	--

<p><i>Nuevos paradigmas para la formación de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación</i></p>	<p>Federico Hernández Pacheco</p>	<p>2007</p>	<p>Espanhol</p>	<p>Apresentar as tendências e conceitos de treinamento, elencando os elementos que devem integrar o desenho e planejamento de um programa de treinamento</p>	<p>O treinamento passou a ser estratégia chave nas empresas para ampliar conhecimento e modificar comportamentos. Deve ser proativo e voltado para o futuro das organizações. As empresas devem fornecer treinamentos com base em valores universais como honestidade, espírito de serviço, honra, lealdade, confiança, solidariedade e justiça.</p>
---	-----------------------------------	-------------	-----------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 3. Artigos Analisados – Busca pelos termos “*Human Development*” e “*Coaching*”

Título	Autor (es)	Ano	Idioma	Objetivo	Principais Resultados
<p><i>Coaching and Human Resource Development: examining relevant theories, Coaching genres, and scales to advance research and practice</i></p>	<p>Andrea D Ellinger e Sewon Kim</p>	<p>2014</p>	<p>Inglês</p>	<p>Apresentar o conceito de <i>Coaching</i> e situá-lo dentro do campo do desenvolvimento de recursos humanos, descrevendo elementos teóricos que fundamentam sua prática em resposta às críticas a sua natureza teórica.</p>	<p>Contribuições nas diretrizes da prática do <i>Coaching</i>, principalmente no que tange ao <i>Coaching</i> gerencial, <i>Coaching</i> executivo e o <i>Coaching</i> de aprendizagem pela ação, consolidando a pesquisa empírica sobre esses tipos de <i>Coaching</i>, oferecendo implicações para a prática de abordagens nesses domínios</p>

<p><i>Coaching für Habilitation/innen am Beispiel der LMU München</i></p>	<p>Claudia Peus, Silke Weisweiler e Dieter Frey</p>	<p>2009</p>	<p>Alemão</p>	<p>Descrever o Processo de <i>Coaching</i> voltado aos docentes juniors da Universidade Luís Maximiliano de Munique, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos para ajudar nesses desafios</p>	<p>Apresentação de formas para lidar com desafios em relação à liderança, aos conflitos, entre outros discutidos no Processo de <i>Coaching</i>. Uma dessas formas é a criação de uma universidade na qual os conhecimentos propícios são implementados por meio de liderança ética, cultura corporativa baseada na parceria, comunicação não hierárquica e clareza de objetivos</p>
---	---	-------------	---------------	--	--

<p><i>Coaching relationship in executive Coaching: a Malaysian study</i></p>	<p>Geok Chew Gan e Chin Wei Chong</p>	<p>2015</p>	<p>Inglês</p>	<p>Investigar a associação entre as relações de confiança, comprometimento e empatia com a eficácia do <i>Coaching</i> em Instituição na Malásia</p>	<p>O relacionamento e o compromisso entre as partes envolvidas no Processo de <i>Coaching</i> influenciam significativamente sua eficácia</p>
<p><i>Coaching the “ideal worker”: female leaders and the gendered self in a global corporation</i></p>	<p>David Gray, Erick De Haan e Sally Bonneywell</p>	<p>2019</p>	<p>Inglês</p>	<p>Refletir e contribuir com as questões a respeito das diferenças de gênero nas lideranças, bem como as diferenças de progressão na carreira entre homens e mulheres, em multinacional de assistência médica com base em mais de 120 países</p>	<p>O estudo relatou um programa de desenvolvimento pelo <i>Coaching para a promoção da carreira de líderes femininas em empresa multinacional</i>. Debateu a respeito da “Organização de Gênero”, incluindo as líderes femininas. O <i>Coaching</i> apresentou efeito importante na promoção da reflexão, autoconfiança e Foco</p>

<i>Coaching, HRD, and Relational Richness: putting the pieces together</i>	Toby Egan e Robert G Hamlin	2014	Inglês	Expandir a Pesquisa Empírica sobre <i>Coaching</i> , permitindo maior enquadramento teórico à área de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Fornecimento de informações importantes, resultados de pesquisa, estruturas, medidas, teorias e múltiplas perspectivas sobre <i>Coaching</i> . O entusiasmo é percebido por conta da riqueza nas trocas de aprendizado e desenvolvimento entre os pares
--	-----------------------------	------	--------	---	---

<p>Identification and validation of <i>Coaching skill components</i> among faculty members of universities</p>	<p>Mohammad Mohammadisadr, Seyed Ali Siadat e Reza Hoveida</p>	<p>2018</p>	<p>Inglês</p>	<p>Identificar e validar as habilidades do <i>Coaching</i> no Ensino Superior do Irã</p>	<p><i>Coaches</i> bem sucedidos cumpriam com ao menos 8 habilidades específicas, as quais deveriam ser utilizadas com base para a seleção de <i>coaches</i> na educação superior. São elas: saber lidar com perguntas e respostas, saber lidar com o <i>feedback</i>, capacidade de coordenação, saber avaliar as pessoas, capacidade de resolução de problemas, saber ouvir, ser flexível e possuir estabilidade emocional</p>
--	--	-------------	---------------	--	---

<p>Integrating action learning practices into executive Coaching to enhance business results</p>	<p>Vicki Vaartjes</p>	<p>2005</p>	<p>Inglês</p>	<p>Demonstrar como a aplicação das práticas associadas ao aprendizado podem apoiar a obtenção de resultados no <i>Coaching</i> Executivo</p>	<p>Uma abordagem integrada é capaz de apoiar os participantes do Processo de <i>Coaching</i> na obtenção de resultados</p>
<p>Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie</p>	<p>Claus Steinle, Timm Eichenberg e Mira C. Dietrich</p>	<p>2009</p>	<p>Alemão</p>	<p>Refletir a respeito da seleção de <i>coaches</i> para atuação nas instituições</p>	<p>Identificação de competências buscadas nos <i>coaches</i>, necessárias para seleção desses profissionais. São elas: experiência no campo de atuação, metodologia de consultoria, carisma, capacidade para treinar pessoas, flexibilidade, conhecimentos em ciências sociais, abertura ideológica e autoconsciência</p>

<p>Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development</p>	<p>Nailya Kutzhanova Thomas S. Lyons e Gregg A. Lichtenstein</p>	<p>2009</p>	<p>Inglês</p>	<p>Argumentar que o desenvolvimento de habilidades é o cerne do sucesso de empreendedores e que o <i>Coaching pessoal e profissional, tomados em conjunto</i> podem contribuir de forma positiva para esse processo</p>	<p>Constatou-se que o <i>Coaching</i> pessoal preparou os empreendedores para a mudança por meio de um processo de autorrealização, facilitando o aprendizado, auxiliando na reflexão e suporte e desafiando preconceitos. Já em relação ao <i>Coaching</i> em grupo verificou-se potencialização do aprendizado do empreendedor, acesso a soluções inovadoras para problemas, conselhos e abertura de diversas perspectivas a respeito de um problema</p>
--	--	-------------	---------------	---	--

<p><i>Solitude Standing Coaching as a New Leadership Development Method</i></p>	<p>Éva Heidrich</p>	<p>2007</p>	<p>Inglês</p>	<p>Definir o <i>Coaching</i> em sentido amplo e enfatizar as diferenças de outros métodos de desenvolvimento de lideranças</p>	<p>Definições de categorias de treinamento, fornecimento de visão geral do gerenciamento pelo <i>Coaching</i> e das atividades de treinamento no setor empresarial húngaro. O estudo também demonstra que é possível o gestor agir como <i>coach</i> ao mesmo tempo, sem que ambos os papéis entrem em conflito</p>
<p><i>Teaching and learning intuition: some implications for HRD and Coaching practice</i></p>	<p>Penny Mavor, Eugene Sadler-Smith e David E. Gray</p>	<p>2010</p>	<p>Inglês</p>	<p>Examinar duas áreas importantes na teoria do desenvolvimento de recursos humanos: <i>Coaching</i> e Intuição</p>	<p>Resumo dos atributos de um <i>coach</i> intuitivo como aquele que se permite fazer uso da intuição e que pede ao cliente permissão para tanto</p>

<p><i>Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory</i></p>	<p>Elaine Cox, Tatiana Bachkirova e David Clutterbuck</p>	<p>2014</p>	<p>Inglês</p>	<p>Destacar os fundamentos teóricos do <i>Coaching</i> permitindo maior interação com profissionais de Recursos Humanos</p>	<p>Ao se considerar a contratação de um Processo de <i>Coaching</i>, deve-se observar as necessidades do clientes e seu contexto específico, as qualidades individuais dos <i>coaches</i>, o relacionamento entre <i>coaches</i> e <i>coachees</i> e como esses respondem às mudanças nas Organizações</p>
---	---	-------------	---------------	---	--

<p><i>Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development'</i></p>	<p>Robert G. Hamlin, Andrea D. Ellinger e Rona S. Beattie</p>	<p>2009</p>	<p>Inglês</p>	<p>Examinar diferentes conceitos de <i>Coaching</i>, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional</p>	<p>Há semelhanças nos três campos de prática, seja em relação à finalidade, seja em relação aos processos</p>
<p><i>What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness</i></p>	<p>Levi R. G. Nieminen, Ryan Smerek, Lindsey Kotrba, e Daniel Denison</p>	<p>2013</p>	<p>Inglês</p>	<p>Fundamentar os benefícios do <i>Coaching</i> Executivo e outras estratégias pertinentes ao <i>feedback</i> com grupos de líderes</p>	<p>O Processo de Coaching Executivo apresentou efeito positivo frente aos gerentes que participaram do processo</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Quadro 4. Artigo Analisado – Busca pelos termos “Coaching” e “Technologies”

Título	Autor (es)	Ano	Idioma	Objetivo	Principais Resultados
<i>Education and Training to Address Specific Needs During the Career Progression of Surgeons</i>	Ajit K. Sachdeva, Patrice Gabler Blair, Linda K. Lupi	2016	Inglês	Refletir a respeito da necessidade do aprimoramento nos processos de treinamento na prática cirúrgica e cuidados com a área da saúde em geral	As tecnologias e a inovação na educação e no treinamento podem contribuir com a melhoria no nível de estresse de cirurgiões, no melhor atendimento à área da saúde e também na progressão da carreira destes profissionais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Categoria 1

Competências para atuação e eficácia nos processos de *Coaching*

Foi evidenciada, por boa parte dos artigos analisados, a importância dada pelas competências dos profissionais que atuam nos processos de *Coaching*, permitindo assim, obtenção de melhores resultados durante esses processos. Batista e Cançado (2017) defendem a necessidade da existência de competências ligadas à ética e à confidencialidade. Destacam também a comunicação, no que tange à capacidade de saber ouvir e se comunicar e ainda a capacidade de se instituir alianças. Torresan, Pessotto e Bueno (2018), da mesma forma, corroboram em relação à competência comunicação no que se refere a suas técnicas como mapas mentais, esquemas e cronogramas, demonstrando o potencial do indivíduo.

Em relação à confiança, comprometimento e empatia, Gan e Chong (2015) entendem que há ligação direta entre a construção de relacionamentos entre *coach* e *coachee* e a eficácia de processos de *Coaching* com executivos. A confiança permite maior abertura às questões tratadas durante as sessões de *Coaching*. Para Mohammadisadr, Siadat e Hoveida (2018), *coaches* bem sucedidos apresentam ao menos oito habilidades específicas, são elas: gestão, escuta, capacidade para perguntas e respostas, *feedback*, estabilidade emocional, resolução de problemas, análise de pessoas e cenários e flexibilidade.

Estudos de Steinle, Eichenberg e Dietrich (2009) abordam a necessidade de identificação de sete competências básicas, necessárias na seleção desses profissionais. São elas: competências sociais, competências pessoais, competências éticas, conhecimentos em Psicologia, conhecimentos em Economia, metodologias e desenvolvimento.

Estudiosos como Mavor, Sadler-Smith e Gray (2010) discorrem a respeito da importância da autoconfiança na capacidade de treinar e desenvolver pessoas, autogestão, autoconsciência, escuta corporal, inteligência emocional e também a capacidade para estabelecimento de relacionamentos. Tais competências elencadas por esses autores são primordiais para a realização de um processo de *Coaching* eficaz.

Categoria 2

***Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano nas organizações**

A utilização do *Coaching* nas organizações, sejam elas privadas, sejam elas públicas, foi descrita pela maior parte dos artigos encontrados. Para Arregui (2008), é crescente o número de organizações que oferecem serviços de *Coaching* para o desenvolvimento de habilidades de comunicação e de gestão emocional, e que estes serviços eram, até aquele momento, utilizados principalmente por executivos de grandes organizações. Villanueva (2009) descreve o *Coaching* como uma valiosa ferramenta de aprendizagem organizacional, a qual contribui na consolidação de equipes com foco na motivação e no aumento da produtividade.

Pacheco (2007) discorre que no *Coaching* ocorre maximização do potencial de um indivíduo, melhorando seu desempenho por meio da aprendizagem contínua, melhoria de seus resultados e motivação. Desta forma, percebe-se preparação para mudança de responsabilidades dentro da organização. Sucede, assim, mudanças nas maneiras de liderar e comunicar-se com a equipe e lidar com momentos de crise.

Autores como Ellinger e Kim (2014) pontuam que o *Coaching* é uma prática de desenvolvimento direcionada à interação de objetivos entre *coach* e *coachee*, refletindo assim, na forma como os gestores interagem com seus colaboradores na melhoria de seus desempenhos. Já Peus, Weisweiler e Frey (2009) discutem a respeito das práticas do *Coaching* e sua utilização frente a professores iniciantes na Universidade Luís Maximiliano de Munique, auxiliando esses docentes a lidar com as mudanças e com os desafios da liderança naquela universidade.

O trabalho de Gray, Haan e Bonneywell (2019) traz contribuições no sentido de demonstrar a utilização de um programa de *Coaching* Executivo para desenvolver mulheres para a liderança na organização, reduzindo assim as diferenças na progressão da carreira entre homens e mulheres. Egan e Hamlin (2014) trazem contribuições ao desenvolvimento humano por meio do *Coaching* nas organizações, descrevendo tal processo como resultado de engajamento, aprendizado, desempenho, motivação e satisfação. Já Vaartjes (2005) discute a prática de aprendizado e ação no fortalecimento no Processo de *Coaching* Executivo, enfatizando a busca de resultados tangíveis nos negócios e o desenvolvimento de técnicas ligadas à reflexão por meio de perguntas.

Houve também, no âmbito organizacional, preocupações relacionadas ao empreendedorismo. De acordo com os estudos de Kutzhanova, Lyons e Lichtenstein (2009), habilidades empreendedoras são desenvolvidas de maneira gradual por meio da prática em negócios, na qual o *Coaching* pode influenciar a forma como esses empreendedores aprendem.

Preocupações com o desenvolvimento de lideranças também figurou esta análise. Estudos de Heidrich (2007) afirmam que o *Coaching* pode significar uma mudança na atitude ou no estilo de liderança do gestor, aprofundando as relações com sua equipe e facilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Estudiosos como Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2014) pontuam a necessidade dos profissionais de desenvolvimento de recursos humanos para atenção a questões como a complexidade dos processos de *Coaching* e menos dependência para se encontrar a solução adequada para todos. Assim, é necessário que esses profissionais permaneçam sensíveis, flexíveis, criativos e com mente aberta para aplicação do *Coaching* em suas organizações.

O *Coaching* Executivo foi definido por Hamlin, Ellinger e Beattie (2009) como um processo que ocorre dentro de um relacionamento de apoio e de facilitação, no qual o *coach* auxilia o executivo ou gestor no alcance de objetivos pessoais, profissionais ou organizacionais, com a intenção de melhoria no desempenho organizacional. Nieminen et. al. (2013) contribuem com esta temática apresentando estudos a respeito da melhoria no comportamento de líderes após vivência de processos de *Coaching* Executivo.

O desenvolvimento por meio do *Coaching* também foi percebido em Instituição ligada à área da Saúde. Os estudos de Sachdeva, Blair e Lupi (2016) discorrem a respeito das tecnologias e inovações nos processos de treinamento de cirurgiões. O *Coaching* auxiliou no alcance de melhorias relacionadas à redução do estresse nesses profissionais, bem como melhoria atendimentos e também na maneira de lidar com a gestão de suas carreiras.

O *Coaching* realizado nos espaços organizacionais são contratados, na maior parte das vezes, pelos profissionais de desenvolvimento de Recursos Humanos. Esses profissionais são responsáveis pela melhoria contínua dos colaboradores das empresas, garantindo, assim, que os mesmos atendam às necessidades de mudanças nas organizações (CARTER, 2019).

Vale ressaltar que as análises demonstraram ainda certa escassez de produção acadêmica nacional ligada à temática *Coaching* e Desenvolvimento Humano. Percebeu-se também escassez de produções que versassem a utilização de tecnologias em processos de *Coaching*, como por exemplo, utilização do *Skype*®, *internet*, *software*, entre outros.

Conclusões

Tendo em vista a investigação das temáticas Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias em artigos de periódicos presentes no Portal de Periódicos da Capes/ MEC, o estudo buscou, por meio de revisão sistemática, compreender e refletir a respeito dos processos de *Coaching*, bem como as competências requeridas pelos profissionais que atuam nesta área e também sua utilização e funcionamento em espaços organizacionais.

Observou-se que a competência do profissional que atua em processos de *Coaching* é primordial para que o mesmo apresente resultados e também que a ética, a confidencialidade, a comunicação, a capacidade de saber ouvir, de instituir alianças, a estabilidade emocional, a resolução de problemas, a análise de pessoas e cenários, entre outras características são necessárias para atuação eficaz do *coach* frente ao seu *coachee* (cliente).

Boa parte dos estudos encontrados na pesquisa em questão versam a respeito do *Coaching* Empresarial, demonstrando assim crescimento de produções nesta área e na busca de profissionais para atuação em organizações para desenvolvimento de competências necessárias à sobrevivência e aumento da performance do ser humano. Percebe-se escassez de produção acadêmica de âmbito nacional com a temática Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias e também escassez de produções que tratem da temática *Coaching* e utilização das tecnologias em seus processos.

Como limitação do presente estudo destaca-se a não realização das buscas em outras bases científicas além do Portal de Periódicos da CAPES/ MEC. Assim, sugere-se novos estudos envolvendo a temática em questão com expansão da coleta de dados em outras bases científicas, inclusive bases internacionais. O estudo apresenta relevância por tratar de assunto discutido cada vez mais pela sociedade. Os resultados trazem novas considerações que buscam incentivar o crescimento de produção acadêmica ligada à temática *Coaching*, Desenvolvimento Humano e

Tecnologias.

Referências

ARREGUI, I. G. *El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. Cuadernos de Relaciones Laborales*, Madrid, v. 26, n. 2, p. 139 – 157, jul./ dez. 2008. Disponível em: < <https://studylib.es/doc/5439515/el-abordaje-de-las-emociones-en-las-organizaciones--luces...> >. Acesso em 20 fev. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para atuação em *Coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 24 – 34, jan./ mar. 2017. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306452?via%3Dihub> >. Acesso em 20 fev. 2020.

CARTER, A. D. *What can be learned from action learning Coaching? Learnings of novice action learners and their coach. Learning: research and practice*, Abingdon, v. 16, n. 1, p. 23 – 36, 2019. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14767333.2018.1550740> >. Acesso em 28 fev. 2020.

COGO, P. S. F. Coaching acadêmico, um novo processo de apoio e desenvolvimento das competências escolares. **Negócios e Talentos**, Porto Alegre, n. 9, v. 9, p.17-31, 2012. Disponível em: < <https://seer.uniritter.edu.br/index.php?journal=negocios&page=issue&op=view&path%5B%5D=71&path%5B%5D=showToc> >. Acesso em: 08 set. 2019.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. Advances in Developing Human Resources*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 139 – 160, mai. 2014. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422313520194> >. Acesso em 29 fev. 2020.

DESSEN, M. A.; GUEDEA, M. T. D. A ciência do desenvolvimento humano: ajustando o foco de análise. **Paidéia**, Ribeirão Preto – SP, n. 15, v. 30, p. 11-20, jan./abr de 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0103-863X20050001&lng=en&nrm=iso >. Acesso em: 01 mar. 2020.

EGAN, T.; HAMLIN, R. G. *Coaching, HRD, and Relational Richness: putting the pieces together. Advances in Developing Human Resources*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 242–257, mai. 2014. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422313520475> >. Acesso em 24 fev 2020.

ELLINGER, A. D.; KIM, S. *Coaching and Human Resource Development: examinig relevant theories, Coaching genres, and scales to advance research and practice. Advances in Developing Human Resources*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 127 –

138, mai. 2014. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/toc/adha/16/2>>. Acesso em 20 fev. 2020.

GAN, G. C.; CHONG, C. W. *Coaching relationship in executive Coaching: a Malaysian study*. **Journal of Management Development**, Bingley, v. 34, n. 4, p. 476 – 493, abr. 2015. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-08-2013-0104/full/html>>. Acesso em 21 fev. 2020.

GRAY, D.; HAAN, E., BONNEYWELL, S. *Coaching the “ideal worker”: female leaders and the gendered self in a global Corporation*. **European Journal of Training and Development**, Bingley, v. 43, n. 7/8, p. 661 – 681, set. 2019. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-01-2019-0011/full/html>>. Acesso em 25 fev. 2020.

HAMLIN, R. G.; ELLINGER, A. D.; BEATTIE, R. S. *Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of ‘Coaching,’ ‘Organization Development,’ and ‘Human Resource Development’*. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v. 7, n. 1, p. 13 – 38, fev. 2009. Disponível em: < <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/f5406269-f265-47ff-a8ca-337a067e9c0a/1/>>. Acesso em 28 fev. 2020.

HEIDRICH, E. *Solitude Standing Coaching as a New Leadership Development Method*. **Club of Economics in Miskolc**, Miskolc, v. 4, p. 17 – 23, 2007. Disponível em: < http://epa.oszk.hu/02600/02695/00004/pdf/EPA02695_tmp_2007_04_01_017-023.pdf>. Acesso em 27 fev. 2020.

JESUS, T.G.S.; MATTEU, D. O processo de *Coaching* executivo e seus benefícios para as organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, mar. 2014. Disponível em: < <https://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/348>>. Acesso em: 07 set. 2019.

KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E. *Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 4, n. 1, p. 39 – 47, jan./ mar. 2012. Disponível em: < <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/135>>. Acesso em 01 mar. 2020.

KUTZHANOVA, N.; LYONS, T. S.; LICHTENSTEIN, G. A. *Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development*. **Economic Development Quarterly**, Thousand Oaks, v. 23, n. 3, p. 193-210, ago. 2009. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0891242409336547>>. Acesso em 27 fev. 2020.

LANGE, A.; KARAWAJCZYK, T. *Coaching* no processo de desenvolvimento pessoal e organizacional. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 39-56, abr. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495>>. Acesso em: 07 set. 2019.

MAVOR, P.; SADLER-SMITH, E.; GRAY D. E. *Teaching and learning intuition: some implications for HRD and Coaching practice*. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, v. 34, n. 8/9, p. 822–838, 2010. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591011080995/full/pdf?title=teaching-and-learning-intuition-some-implications-for-hrd-and-coaching-practice>>. Acesso em 28 fev. 2020.

MEDINA, E. U.; PAILAQUILÉN, R. M. B. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 824 - 831, jul./ ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-11692010000400023&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 jan. 2020.

MOHAMMADISADR, M., SIADAT, S. A., HOVEIDA, R. *Identification and validation of Coaching skill components among faculty members of universities*. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 44, p. 1 – 17, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-44-e185441.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2020.

NIEMINEN, L. et al. *What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness*. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 24, n. 2, p. 145 – 176, set. 2013. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrdq.21152>>. Acesso em 29 fev. 2020.

PACHECO, F.H. *Nuevos paradigmas para la formación de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación*. **Documentación de las Ciencias de la Información**, Madrid, v. 30, n. 1, p. 65 – 99, jan. / dez. 2007. Disponível em: <https://redib.org/recursos/Record/oai_articulo440441-nuevos-paradigmas-para-la-formaci%C3%B3n-de-los-recursos-humanos-en-bibliotecas-y-centros-de-documentaci%C3%B3n>. Acesso em 20 fev. 2020.

PEUS, C.; WEISWEILER, S.; FREY, D. *Coaching für Habilitand/innen am Beispiel der LMU München*. **Organisationsberatung, Supervision, Coaching**, Wiesbaden, v. 16, n. 2, p. 193 – 201, jun. 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-009-0123-y>>. Acesso em 21 fev. 2020.

PEREIRA, F. J. A. A utilização do *Coaching* como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, n. 6, v. 1, p. 1-21, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n6-2013/?setarParametros=true&pagingPage=6&>>. Acesso em 01 mar. 2019.

SACHDEVA, A. K.; BLAIR, P. G.; LUPI, L. K. *Education and Training to Adress Specific Needs During the Career Progression of Surgeons*. **Surgical Clinics**, Chicago, v. 96, n. 1, p. 115 – 128, fev. 2016. Disponível em: <[https://www.surgical.theclinics.com/article/S0039-6109\(15\)00164-4/fulltext](https://www.surgical.theclinics.com/article/S0039-6109(15)00164-4/fulltext)>. Acesso em 20 fev. 2020.

SANTANA, J. S. et al. Políticas públicas de acesso à informação científica: Portal de Periódicos da Capes. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v.17, n. 35, p. 121 – 144, set./ dez. 2012. Disponível em:< <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/issue/view/1932/showToc>>. Acesso em: 25 jan. 2020

STEINLE, C.; EICHENBERG, T.; DIETRICH, M. C. *Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie*. **Organisationsberatung, Supervision, Coaching**, Wiesbaden, v. 16, n. 4, p. 413–433, out./ dez. 2009. Disponível em:< <https://www.springerprofessional.de/kompetenzen-als-auswahlbasis-von-coaches/5882304>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

TORRESAN, M. L.; PESSOTTO, F.; BUENO, C. H. *Mindfulness e Coaching: alternativas para o desenvolvimento humano*. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 130 – 141, jan./ abr. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48560/mindfulness-e-coaching--alternativas-para-o-desenvolvimento-humano->>. Acesso em: 20 fev. 2020.

VAARTJES, V. *Integrating action learning practices into executive Coaching to enhance business results*. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v. 3, n. 1, p. 1 – 17, fev./ 2005. Disponível em: < <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/e21b1162-38dc-4afd-a8f1-fd094cb2bcb0/1/>>. Acesso em 27 fev. 2020.

VILLANUEVA, L. F. P. *Modelo de Desarrollo del Potencial Humano basado en Competencias para el Desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali*. **Ingeniería Industrial**, Havana, v. 30, n. 3, p. 1 – 10, set./ dez. 2009. Disponível em: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/271/261>>. Acesso em 20 fev. 2020.

8 ARTIGO 2

Processos de Coaching: olhares dos contratantes deste serviço

Denis Juliano Gaspar

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP - Brasil

Adriane Beatriz de Souza Serapião

Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP – Brasil

Resumo

O funcionamento dos processos de *Coaching*, bem como sua eficácia, são preocupações constantes daqueles que investem na contratação desses serviços com o intuito de buscar melhorias em suas vidas nas esferas pessoal e profissional. Este estudo de natureza qualitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva fez uso de uma amostra intencional composta por 15 participantes em processos de *Coaching* nas esferas pessoal e profissional, os denominados *coachees*, maiores de 18 anos e que tenham vivenciado processos de *Coaching* nos últimos cinco anos. Para a seleção dos participantes do estudo foram realizadas consultas por meio do *site* LinkedIn® e do aplicativo WhatsApp® a profissionais de *Coaching* de diversas cidades, solicitando indicações de clientes para participarem do estudo envolvendo a temática *Coaching*. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados demonstram eficácia nos processos de *Coaching*, necessidade de cuidados na escolha do profissional *coach*, reflexões a respeito da utilização do Skype® nos processos, entre outras questões.

Palavras-Chave: *Coaching*. Processos de *Coaching*. *Coachee*.

Abstract

The functioning of Coaching processes, as well as their effectiveness, are constant concerns for those who invest in hiring these services with the aim of seeking improvements in their lives in the personal and professional spheres. This qualitative study, carried out through bibliographic and descriptive research, used an intentional sample composed of 15 participants in Coaching processes in the personal and professional spheres, the so-called coachees, over 18 years old and who have experienced Coaching processes in the last five years. To select study participants, consultations were carried out via the LinkedIn® website and the WhatsApp® application with Coaching professionals from different cities, requesting recommendations from clients to participate in the study involving the Coaching theme. The data was analyzed using the Content Analysis Technique. The results demonstrate effectiveness in Coaching processes, the need for care when choosing a professional coach, reflections regarding the use of Skype® in processes, among other issues.

Keywords: Coaching. Coaching processes. Coachee.

Resumen

El funcionamiento de los procesos de *Coaching*, así como su efectividad, son preocupaciones constantes para quienes invierten en la contratación de estos servicios con el objetivo de buscar mejoras en sus vidas en el ámbito personal y profesional. Este estudio cualitativo, realizado a través de una investigación bibliográfica y descriptiva, utilizó una muestra intencional compuesta por 15 participantes en procesos de *Coaching* en el ámbito personal y profesional, los denominados *coachees*, mayores de 18 años y que han experimentado procesos de *Coaching* en los últimos cinco años. Para seleccionar a los participantes del estudio, se realizaron consultas a través del sitio web LinkedIn® y la aplicación WhatsApp® con profesionales del Coaching de diferentes ciudades, solicitando recomendaciones a los clientes para participar en el estudio que involucra la temática *Coaching*. Los datos fueron analizados mediante la Técnica de Análisis de Contenido. Los resultados demuestran efectividad en los procesos de *Coaching*, necesidad de cuidado al elegir un coach profesional, reflexiones respecto del uso de Skype® en los procesos, entre otros temas.

Palabras clave: *Coaching*. Processos de *Coaching*. *Coachee*.

Introdução

Os processos de *Coaching* conquistam a cada dia espaço no cotidiano das pessoas que buscam melhorias em suas vidas na esfera pessoal e profissional. O *Coaching* angaria vigor entre os indivíduos que estão a procura de orientação de carreira e de vida, e também nas organizações que se encontram inseridas num mundo globalizado, dinâmico e exigente. Nesse mundo que requer mudanças para atender às necessidades dessa globalização, os indivíduos e seus comportamentos também são objetos de investimentos em tais mudanças. Assim, nesta conjuntura desponta-se o *Coaching* (SERRA, 2014).

O nome *Coaching* é visto de forma constante nos meios de comunicação, principalmente na *internet*, por meio das redes sociais, entre outros. A contratação de serviços de *Coaching* no meio empresarial vem ganhando cada vez mais adeptos que estão à procura de desenvolvimento de habilidades necessárias à melhor atuação nas empresas e mercados. Estudos de Pereira (2013) apontam que o *Coaching* apoia o desenvolvimento de potencialidades que permitem sustentabilidade aos negócios e à carreira, integrando competências essenciais dos colaboradores e alinhando tais competências com os objetivos das empresas, gerando assim um processo de autoavaliação que permite aprendizados e mudanças.

Na esfera pessoal, o *Coaching* tem foco no desenvolvimento de competências para alcance de resultados e satisfação, o qual envolve o próprio indivíduo e seu trabalho (COLONETTI; RITTA, 2016). A competência pode ser compreendida, no campo das atividades humanas como o êxito em determinadas tarefas; habilidades, atividades ou conhecimentos adequados em certos campos do saber de cada indivíduo (AMORIM; SILVA, 2011). A posse e a utilização de determinadas competências conduzem profissionais e empresas a fazerem a diferença no mercado (GRAMIGNA, 2007).

Coaching é o processo de desenvolvimento humano no qual o indivíduo chamado *coachee*, comumente, denominado cliente, contrata um profissional intitulado *coach*, o qual é incumbido pelo desenvolvimento deste cliente. Tal processo busca mudanças na vida do *coachee*, pois ele será estimulado a “sair de sua zona de conforto” e, para tanto, a relação entre *coach* e *coachee* necessita ser de inteira confiança e harmonia para que os resultados sejam alcançados (ALEXANDRE; RAMOS, 2015). Trata-se de uma metodologia que leva destaque à ação, ao foco e ao

resultado, dando ênfase aos processos de aprendizagem, desenvolvimento, aperfeiçoamento de competências e realização de mudanças (FAGUNDES, 2019).

No *Coaching* há uma parceria na qual ocorre a colaboração entre um *coach* e um *coachee* que leva à reflexão profunda de crenças, valores e visão, capacitando-o à descoberta, definição de objetivos, passos de ação a serem tomadas em busca do atingimento de resultados. O *Coaching* agrega valor às partes por meio de vínculos que impulsionam talentos, constroem competências e estimulam potencialidades (CHIAVENATO, 2002).

Para que ocorra a reflexão a respeito da eficácia dos processos de *Coaching* pelos olhares dos contratantes desse serviço, faz-se necessária a compreensão de alguns aspectos os quais serão expostos nas seções que se seguem: origens do *Coaching*, funcionamento das sessões de *Coaching*, temas abordados nas sessões de *Coaching* e *Coaching* e tecnologias. A nomeação desses enunciados deu-se com o intuito de facilitar a compreensão daqueles que buscam esclarecimentos antes de contratar um serviço de *Coaching* e, da mesma forma, da comunidade em geral.

Origens do Coaching

O *Coaching* deriva da Grécia Antiga, quando Sócrates dialogava com seus discípulos baseado na premissa de que a verdade está dentro de cada um. A origem do *Coaching* está relacionada à figura de uma carruagem, do francês antigo *coche*, e assim o termo teria se propagado a partir da França para a Inglaterra e demais países da Europa e também América do Norte (MELO et al., 2015; DINGMAN, 2004).

No meio organizacional, o *Coaching* ganha seu espaço devido aos trabalhos de Tim Galley e John Withmore. O primeiro acreditava que as estratégias advindas do jogo de tênis poderiam ser aplicadas em quaisquer áreas da vida, ou seja, quando fazia uso de algumas ferramentas com seus alunos, percebia neles a geração de maior atenção e aprendizado. Já o segundo aplicou o *Coaching* diretamente no mundo dos negócios (ARREGUI, 2008).

O *Coaching* possui raízes em quatro principais áreas do conhecimento, também chamadas de disciplinas centrais. São elas: Psicologia Humanista, Filosofia Oriental, Construtivismo e Estudos Linguísticos (LAGES; O'CONNOR, 2016), as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Raízes do *Coaching*

Psicologia Humanista	Um de seus princípios mais importantes está relacionado à visão otimista dos indivíduos com base no pressuposto de que estes desejam seu crescimento e desenvolvimento, no qual o caminho deve ser o de seguir em frente. Trata de questões relacionadas à autorrealização, ao amor, à esperança, à saúde, à criatividade e ao significado.
Filosofia Oriental	A abordagem oriental, principalmente o Zen Budista, permite o autoconhecimento com busca pelas respostas dentro de cada indivíduo, observando com isenção (que é a base do Budismo) qualquer aspecto das experiências observadas.
Construtivismo	Pressupõe ação, a qual permite mudanças de circunstâncias e, como consequência, mudança a si próprio. Os indivíduos são atores na trama das relações mútuas.
Estudos Linguísticos	A linguagem utilizada pelos indivíduos reflete suas realidades e suas experiências. A reflexão da linguagem leva ao pensamento do modo como o cérebro trabalha. No <i>Coaching</i> deve ser percebido o que há por trás da linguagem, isto é, as expressões do corpo, o dito e não dito, o tom de voz e até mesmo aquilo que não pode ser dito.

Fonte: adaptado de Lages e O'Connor (2016)

Após apresentação das disciplinas centrais do *Coaching* descritas acima, pode-se obter melhor compreensão a respeito da dinâmica das sessões de *Coaching* que fazem uso de um discurso constantemente otimista e focado no futuro, na autorrealização e na busca de significados para a vida pessoal e profissional (Psicologia Humanista); na busca pelo autoconhecimento (Filosofia Oriental); na questão da autorresponsabilidade, ou seja, cada indivíduo é dono de sua própria história (Construtivismo) e do conhecimento da forma como cada indivíduo expressa

suas realidades e experiências (Estudos Linguísticos). A seguir, serão apresentadas questões pertinentes ao funcionamento dos processos de *Coaching*.

Funcionamento das sessões de Coaching

Antes do início do processo de *Coaching*, na maior parte das vezes, ocorre a celebração de um contrato de *Coaching*. Neste documento, *coach* e *coachee* acordam o respeito do número de sessões (com variação em torno de dez a quinze encontros), dos horários e periodicidade dos encontros, honorários, possibilidades de desistências e cancelamentos, obrigações do profissional frente à confidencialidade e ética no serviço prestado. O contrato de *Coaching* é acordado com cada indivíduo do processo, mesmo que seja realizado em grupo. Trata-se do acordo de confidencialidade com cada cliente (TEIXEIRA, 2011).

Na primeira entrevista ou entrevista preliminar (primeiro contato) são expostas todas as condições do processo. Na primeira sessão, marcada previamente durante o primeiro contato, ocorre após acordo entre as partes o estabelecimento de metas e em seguida o detalhamento do plano de ação com medidas a serem tomadas para alcance dos objetivos. A fase seguinte é a consolidação, na qual o plano de ação é colocado em prática. Na finalização ocorre a avaliação do processo. Em determinados casos, pode ocorrer a fase denominada *Follow Up*, a qual acontece cerca de seis meses após o término das sessões e objetiva mensurar o quanto o *coachee* tem vivenciado as mudanças propostas e realizadas durante o *Coaching* (FAGUNDES, 2019).

As sessões de *Coaching*, na maioria das vezes, costumam durar cerca de uma hora. Alguns contratos também contemplam cláusulas relacionadas a não divulgação de materiais e metodologias utilizadas nos encontros, de maneira a proteger direitos de propriedade intelectual. Oportuno salientar que as metodologias e contratos variam de profissional para profissional (SERRA, 2014).

Alguns operadores do *Coaching*, antes do início das sessões, costumam marcar reunião com seus *coachees* para esclarecimentos a respeito do processo a ser realizado, sanando eventuais dúvidas e firmando compromissos e obrigações das partes envolvidas. Cada sessão de *Coaching* possui um tema a ser trabalhado, bem como tarefas pelas quais o *coachee* deverá se encarregar de realizar. Tais tarefas devem ser levantadas de acordo com as necessidades ligadas aos objetivos do *coachee* durante o processo, em comum acordo. O *Coaching* utiliza técnicas e meios

de intervenção nos quais o trabalho é norteado por um objetivo comportamental, desde o início do processo pelo cliente com o apoio do seu *coach* (BORGES; GONÇALVES; PINTO, 2017).

Na sessão seguinte, as tarefas são retomadas e analisadas por ambas as partes. O *coachee* é instigado a tomar ações que o levem à obtenção do resultado esperado. O *coach* faz uso de ferramentas e de certos procedimentos como perguntas precisas e reflexões pontuais que auxiliam seu *coachee* a obter maiores realizações e resultados, sejam eles de âmbito pessoal ou organizacional (BATISTA, 2013).

As perguntas utilizadas no *Coaching*, também denominadas “perguntas poderosas” fazem parte das ferramentas desses processos. Tais indagações são utilizadas pelo *coach* de maneira a conduzir o *coachee* a encontrar respostas que o levem a tomar ações necessárias para a obtenção dos resultados buscados (JESUS; MATTEU, 2014). O Quadro 2 apresenta exemplos de perguntas utilizadas nos processos de *Coaching*.

Quadro 2. Exemplos de perguntas utilizadas nos processos de *Coaching*

Definição de resultados esperados	O que você espera atingir com o <i>Coaching</i> ? O que você deseja melhorar ou conquistar com o <i>Coaching</i> ? Quando você pretende atingir esses resultados?
Definição de evidências	Quando você saberá que atingiu os resultados que esperava? Qual a evidência que você atingiu seu objetivo? Qual a evidência de que ele quis prejudicar você?
Identificação de valores	Atingir seu objetivo proposto vai ao encontro de seus valores? Por que isso é importante? O que você ganha?
	O atingimento deste objetivo depende de quem?

Responsabilidade pelos resultados	Qual ação você pode tomar hoje para mover-se na direção da sua meta?
Ganhos e perdas	O que você ganha ao atingir seu objetivo? E o que você perde? Onde estão suas limitações?
Comprometimento	Numa escala de 0 a 10, qual seu nível de comprometimento para movimentar-se em busca de seu objetivo? O que está faltando? Por quê?

Fonte: adaptado de Matta e Victória (2015)

Relevante salientar que, no decorrer do processo de *Coaching*, o profissional *coach* não diz o que deve ser feito pelo seu cliente ou *coachee*, mas questiona a respeito dos próximos passos a serem dados para maior aproximação com os objetivos estabelecidos anteriormente. O *coach* está ali presente para levar seu cliente à reflexão das contribuições que o mesmo tem feito para a vida que está levando e assim permitir a mudança necessária com foco constante no seu objetivo (LAGES; O'CONNOR, 2016).

Há um crescente consenso que nos processos de *Coaching* devem existir um respeito dos seus elementos principais: construção de um relacionamento de cooperação entre *coach* e *coachee*, firmamento de contrato de *Coaching* formal, estabelecimento de objetivos de desenvolvimento com foco em questões interpessoais e intrapessoais, cumprimento daquilo que foi acordado com busca contínua do desenvolvimento do *coachee*, bem como o fornecimento de ferramentas e oportunidades necessárias para seu desenvolvimento eficaz (JONES; WOODS; GUILLAUME, 2016).

As considerações acima apresentaram a dinâmica das sessões de *Coaching*, revelando os passos seguidos nessa metodologia. A seção seguinte abordará uma questão que costuma gerar dúvidas nos indivíduos que buscam o *Coaching*: os temas tratados durante o processo.

Temas abordados nas sessões de Coaching

O *Coaching* é um processo que busca a autonomia do *coachee*, levando-o a meditar a respeito de seus valores, suas crenças e sua forma de olhar para o mundo,

além de apoiá-lo a pensar e agir de maneiras diferentes, instigando o desenvolvimento e a aprendizagem de forma continuada (WERNER; JOHANN, 2017). O temas desenvolvidos nos processos variam de acordo com as reais necessidades dos *coachees* frente aos objetivos buscados.

O *Coaching* distingue-se por duas grandes áreas de atuação. A primeira, ligada ao âmbito pessoal, trata de temas e questões relacionadas ao íntimo, ao espiritual, ao financeiro, à carreira e também a determinados grupos como casais, terceira idade, jovens, mulheres, entre outros. Já a segunda área está relacionada à atividade laboral, na qual estão presentes o *Coaching* para Executivos e o *Coaching* Empresarial, também chamado de *Coaching* Corporativo ou Organizacional (KRAUSZ, 2007).

Entre os diversos temas abordados podem ser citados a satisfação e o crescimento pessoal, o rompimento de crenças e atitudes limitantes, ampliação de habilidades pessoais, melhoria do desempenho profissional e do trabalho em equipe, ampliação do foco e das habilidades de liderança, engajamento no trabalho, resolução de problemas pontuais, entre outros (MOTTER JÚNIOR, 2012).

Após elucidação a respeito das temáticas abordadas no *Coaching*, surge a necessidade de reflexões a respeito de um fenômeno cada vez mais presente na vida dos indivíduos: a tecnologia. Assim, a seguir buscou-se discorrer a respeito das sessões de *Coaching* realizadas com o apoio de meios tecnológicos.

Coaching e Tecnologias

Atualmente, as tecnologias também estão presentes nos processos de desenvolvimento humano por meio do *Coaching*. Deste modo, já é possível realizar sessões de *Coaching* por meio de tecnologias como o *Skype*® e também aplicar ferramentas em *softwares* específicos que fazem uso da *internet*. Autores como Castells (2003) defendem que a utilização oportuna da *internet* tornou-se razão para a produtividade e a competitividade dos diversos tipos de negócios.

Dessa forma, a tecnologia surge como possível aliada do *Coaching*, favorecendo principalmente aqueles indivíduos que não encontram-se próximos, do ponto de vista físico. A tecnologia é entendida como os recursos que sustentam a tomada de decisão e a condução de informações e conhecimentos (ANGELONI et al., 2008).

A utilização das tecnologias estão, de forma progressiva, crescendo nas residências e organizações públicas e privadas. Trata-se de um caminho sem volta,

de uma necessidade, de sobrevivência. Se as tecnologias não estivessem presentes em nosso dia a dia, momentos como o vivenciado no ano de 2020 e seguintes, frente a pandemias, por exemplo, teriam os trabalhos e as relações em sociedade inviabilizados. O *Coaching* pode ser aplicado de forma presencial ou remota por meio do *Skype*®, telefone, *e-mail*, vídeoconferência, entre outros (SERRA, 2014).

Neste contexto, surgem certas inquietações, as quais foram fontes geradoras deste artigo: os processos de *Coaching* possuem eficácia pelos olhares dos *coachees*, ou seja, aqueles que contratam o *Coaching*? As tecnologias são utilizadas nesses processos? De que forma? O resultados da utilização das tecnologias nesses processos são positivos?

Método

Este estudo de natureza qualitativa foi realizado por meio da junção de pesquisas bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica foi concretizada com base na consulta a publicações acadêmicas que versaram a respeito das temáticas em questão, trazendo assim suporte às discussões propostas no trabalho. Já a pesquisa descritiva buscou maior aproximação com o problema proposto pelo estudo. Para tal, utilizou-se de um questionário, o qual foi enviado para aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Biociências de Rio Claro da Universidade Estadual Paulista. Desse modo, obteve sua aceitação sob o parecer de número 3.709.756.

O questionário composto por 12 perguntas abertas e fechadas foi aplicado a uma amostra intencional composta por 15 participantes com média de 38,6 anos, envolvidos em processos de *Coaching* nas esferas pessoal e profissional, os chamados *coachees*, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e que experienciaram processos de *Coaching* nos últimos cinco anos. Para a seleção dos participantes do estudo foram realizadas consultas por meio do *site* LinkedIn® e do aplicativo WhatsApp® a profissionais de *Coaching* de diversas cidades, solicitando indicações de clientes para participarem do estudo envolvendo a temática *Coaching*. O questionário foi aplicado somente após a anuência e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes envolvidos. Tal aplicação foi realizada de forma presencial com cada participante do estudo.

Para o procedimento de análise de dados, optou-se pela Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) e também por Richardson et al. (2008), a qual será utilizada a categorização. Para esses autores, a categorização é um

procedimento que classifica elementos de um conjunto por diferenciação e logo após, por reagrupamento, com critérios anteriormente definidos.

Desse modo, decorreu o estabelecimento de duas categorias, sendo subdivididas em subcategorias. A primeira categoria refere-se à percepção dos participantes da pesquisa no que tange à eficácia e ineficácia dos processos de *Coaching*, ou seja, se para esses indivíduos o *Coaching* trouxe benefícios e os auxiliou no alcance dos objetivos propostos quando houve contratação daquele serviço. A segunda categoria reporta-se à utilização das tecnologias nos processos de *Coaching*, isto é, busca apresentar na visão dos participantes, suas percepções a respeito da utilização e preferências por sessões com utilização de meios tecnológicos. A escolha dessas categorias foi realizada com o intuito de responder às indagações propostas neste estudo. Em seguida, elenco das categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3. Elenco de categorias e subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<p>A - Eficácia e ineficácia dos processos de <i>Coaching</i></p>	<p>1 - Área escolhida para desenvolvimento 2 - Duração das sessões e do processo 3 - Atingimento de objetivos 4 - Atuação do profissional no processo</p>
<p>B – Utilização das tecnologias nos processos de <i>Coaching</i></p>	<p>1 – Utilização e suas motivações e preferências para o uso</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Resultados e Discussão

Os resultados apontados neste estudo perseguiram consonância entre a literatura e as respostas dos questionários durante o processo de coleta de dados. Este entendimento traz, assim, maior aproximação entre a teoria e a prática do *Coaching*.

A - Eficácia e ineficácia dos processos de Coaching

Por meio das análises desta categoria almeja-se refletir e responder a respeito da eficácia e ineficácia dos processos de *Coaching*, frente aos olhares dos participantes deste estudo. Para tanto, utilizou-se de subcategorias que serviram de apoio para tais análises, as quais são descritas em seguida.

Área escolhida para desenvolvimento

Foi evidenciada pelos 15 participantes, escolha pelas áreas de desenvolvimento durante a realização do processo de *Coaching*, sendo exclusivamente pela área pessoal (zero), exclusivamente pela área profissional (três), por ambas as áreas (onze) e não tinham clareza de qual área deveriam desenvolver (um). Estudos de Correia (2012) apontam a existência de diferentes tipos de *Coaching* e divergências em relação à denominação atribuída a cada tipo, como, por exemplo, a nomenclatura *Coaching* de Vida e *Coaching* Pessoal, *Coaching* para Dirigentes e *Coaching* de Lideranças, *Coaching* Empresarial e *Coaching* Corporativo, *Coaching* para Executivos, Grupos, entre outros. A autora ainda traz suas contribuições quando afirma que embora os vários tipos de *Coaching* tenham seus fins específicos, todos estão concentrados no indivíduo, no desenvolvimento de seus potenciais e capacidades pessoais ou profissionais.

Autores como Pereira (2013) corroboram com a discussão trazendo outras áreas ligadas à utilização do *Coaching*: carreiras e possíveis transições, comunicação, vendas e negociação, esportivo, relacionamentos, financeiros, vocacional, entre outros. Matta e Victória (2015) acrescentam que as principais áreas do *Coaching* têm foco na ampliação do desempenho e na transformação do indivíduo.

É possível que o cliente procure por um *coach* sem saber ao certo qual área de sua vida necessita de desenvolvimento, conforme respondido por um dos participantes da pesquisa para o trabalho em questão. Para tanto, o *coach* faz uso de instrumentos ou ferramentas para auxiliar o *coachee* a encontrar suas possibilidades.

Uma dessas ferramentas é a 'Roda da Vida', representada por um círculo em forma de gráfico "tipo pizza" e utilizada para levantar informações a respeito do nível de satisfação do *coachee* com a vida que leva. No círculo, cada parte representa uma área da vida do *coachee*, como relacionamentos, família, trabalho, finanças, saúde, equilíbrio emocional, espiritualidade, realizações e propósitos, entre outros. O *coachee* atribui notas de 0 a 10 e as medidas são interpretadas de maneira qualitativa, permitindo que haja a percepção da(s) área(s) que mais necessita(m) de atenção para a construção de um plano de ação em busca do atingimento de objetivos (TORRESAN; PESSOTTO; BUENO, 2018).

Deste modo, pode-se inferir que os participantes do estudo buscaram o *Coaching* para melhoria e alcance de objetivos nas esferas pessoal e profissional na maior parte das vezes. E também que caso o *coachee* tenha dificuldades em reconhecer qual área de sua vida deve ser trabalhada, o *coach* pode fazer uso de ferramentas que permitam levar o *coachee* a maior consciência para reconhecimento desta área.

Duração das sessões e do processo

Em relação ao tempo total de duração do processo de *Coaching*, dos 15 participantes revelaram que realizaram o processo em: menos de um mês (um participante), de um a três meses (nove), de quatro a seis meses (dois) e mais de seis meses (três). Já no que tange à periodicidade das sessões dentro do mês, os participantes corroboraram que realizaram tais encontros uma vez por semana (oito participantes), mais de uma vez na semana (um), quinzenalmente (cinco) e uma vez ao mês (um). Quanto ao tempo de duração das sessões, os participantes informaram que as mesmas duravam uma hora (nove) e de uma hora a uma hora e meia (seis).

Estudos de Cabeceiro (2013) apontam que as sessões de *Coaching* podem durar de 45 a 90 minutos, dependendo dos objetivos estabelecidos pelo *coachee*, tipos de *Coaching*, número de indivíduos envolvidos, entre outros. No que tange à duração total do processo, a autora discorre o prazo de até dois anos e meio e o número de sessões pode variar de quatro a doze sessões, com intervalos de até um mês e meio entre elas. Acrescenta que o ritmo é dado pelo cliente, de acordo com suas necessidades. Já Velasques e Bierende (2019) discorrem em seus estudos a duração do processo de *Coaching* entre três e seis meses com variação de dez a vinte e cinco sessões, em conformidade com as necessidades e disponibilidade do *coachee*.

Destarte, frente às análises relacionadas à duração das sessões e do processo de *Coaching* realizadas pelos participantes, pode-se afirmar que a maior parte deles realizou o *Coaching* num período de um a três meses, com sessões semanais com duração de uma hora. Vale ressaltar que o participante que informou ter realizado o processo de *Coaching* em menos de um mês não concluiu tal processo, ou seja, o interrompeu devido a divergências com seu *coach*, assunto tratado posteriormente neste estudo.

Atingimento de objetivos

Em referência ao atingimento dos objetivos propostos durante o processo de *Coaching*, os participantes sustentaram que seus objetivos foram totalmente atingidos (treze), que seus objetivos foram parcialmente atingidos (um), e que seus objetivos não foram atingidos (um). Em relação à satisfação com o processo de *Coaching*, os participantes alegaram estar totalmente insatisfeitos (um), parcialmente insatisfeitos (zero), satisfeitos (quatro) e totalmente satisfeitos (dez). Para Serra (2014), a satisfação do *coachee* ou cliente é um indicador de avaliação que é acordado entre as partes envolvidas e pode variar de processo para processo e cliente para cliente.

Foi evidenciado, pelos participantes, mudanças alcançadas no âmbito pessoal e profissional após realização dos Processos de *Coaching*. Dentre as mudanças percebidas, citam-se o olhar para a vida de outras formas, outras perspectivas, ressignificando atitudes passadas e fortalecendo a autorresponsabilidade (cinco). Tais evidências são ratificadas por meio dos relatos de alguns dos participantes, elencadas a seguir:

Sempre tive muitas crenças limitantes, ou que dificultava minha vida em diversos aspectos e o *Coaching* me ajudou a olhar diferente para as situações. (Participante N. 1)

Meu modo de encarar minha profissão, confiança em mim (minha capacidade). No pessoal: minha relação com a família (horários flexíveis, por exemplo). (Participante N. 2)

Muita coisa mudou, não apenas profissionalmente, mas

pessoalmente. Mudar meu olhar, me tornando mais analítica em como reajo às adversidades e flexível, penso para agir. (Participante N. 12)

A mudança mais marcante se refere à autorresponsabilidade (Participante N. 14)

O Processo de *Coaching* trouxe uma mudança na forma com que me via, trouxe autoconhecimento. (Participante N. 15)

Foram também percebidas mudanças no que tange ao autoconhecimento e à empatia desses participantes (quatro), conforme os relatos a seguir:

Ouvir mais, ter mais atenção com os outros, desenvolvi empatia e inteligência emocional, aprendi a adaptar minha comunicação de acordo com a pessoa e com a situação enfrentada, encurtou meu caminho para desenvolvimento. (Participante N. 3)

Autoconhecimento e empatia. Esse foi um dos métodos aplicados, o qual trabalho constantemente. É uma ferramenta, no qual eu como gestor de pessoas devo usar constantemente. (Participante N. 6)

Conhecer melhor a mim mesmo, saber e alinhar o meu pensamento com a minha prática. (Participante N. 10)

Principalmente a empatia. (Participante N. 13)

Estudos de Valar et al. (2020), frente a colaboradores do ramo bancário em agência do setor público da Serra Gaúcha, apontam que os profissionais daquele local concordam com a importância da utilização do *Coaching* como maneira de capacitar suas equipes para atingimento dos resultados buscados por aquela Instituição. Já os estudos de Velasques e Bierende (2019) frente ao *Coaching* de carreiras corroboram

com a discussão ao afirmar que o processo, mesmo focado na área profissional do *coachee* permitiu *insights* também na esfera pessoal.

Wolk (2013) coadjuva com a discussão ao destacar que a ocorrência do alcance dos resultados esperados no processo de *Coaching* está diretamente relacionada à compreensão de que o *coachee* é o responsável pela sua própria vida e que seus problemas não são consequências de fatores externos. Ou seja, o *coachee* necessita entender que ele é o responsável por sua história e suas decisões e escolhas farão a diferença no alcance de seus objetivos.

As declarações dos participantes no que tange às mudanças percebidas vão ao encontro dos estudos de Arruda, Moraes e Colling (2018), os quais afirmam que o *Coaching* permite a expansão do autoconhecimento do *coachee* levando-o à compreensão de onde ele se encontra e quais meios deve perseguir para ir adiante. Aqui, vale ressaltar que a autoconsciência está relacionada ao entendimento do sentimento quando o mesmo ocorre, ou seja, da compreensão das próprias emoções, das próprias forças e fraquezas, necessidades e inclinações. A autoconsciência faz parte dos elementos da Inteligência Emocional (GOLEMAN, 2007).

Desta maneira, no que tange ao atingimento de metas constata-se que a maior parte dos participantes obteve êxito com o *Coaching*, ou seja, alcançaram os objetivos propostos e demonstraram satisfação com o serviço prestado a eles. Entre as mudanças percebidas por esses participantes, ressaltam-se aquelas ligadas às mudanças de perspectivas, ao fortalecimento da autorresponsabilidade e ao autoconhecimento.

Atuação do profissional no processo

No que concerne à atuação do profissional no processo de *Coaching*, os participantes declararam que seu *coach* atuou com excelência (treze), de forma satisfatória (um) e de forma insatisfatória (um).

Estudo de Motter Júnior (2012) buscou explicar o insucesso nos processos de *Coaching* pela participação equivocada do *coach* em problemas de relacionamento entre as partes envolvidas no processo, falta de dedicação e inexperiência do *coach* levando à ruptura da confiança *coach-coachee*, dificuldades no estabelecimento de metas e foco no processo, alto valor do investimento em *Coaching*, entre outros.

Autores como Hicks (2014) defendem que o bom *coach* deve ser capaz de se

relacionar com seus clientes de forma a resolver problemas e perseguir seus objetivos. Assim, o profissional que não estiver disposto a questões como as elencadas acima, dificilmente terá condições de auxiliar seus *coachees* no alcance de seus objetivos.

Frente às análises relacionadas à atuação do profissional *coach* no processo percebe-se que a maioria dos participantes da pesquisa compreendeu a atuação de seu *coach* de forma excelente, ou seja, o profissional auxiliou na busca pelos objetivos propostos na prestação daquele serviço de forma excelente. Após as ponderações realizadas na “Categoria A” pode-se afirmar que o Processo de *Coaching* apresenta eficácia desde que sejam seguidas certas diretrizes como a escolha de um profissional capacitado para dirigir o processo, a compreensão de que o *coachee* é o responsável pela sua mudança, entre outras elencadas anteriormente.

B – Utilização das tecnologias nos processos de *Coaching*

Recorrendo às análises desta categoria, busca-se examinar e responder a respeito da utilização de meios tecnológicos nos processos de *Coaching*. Assim, utilizou-se de subcategorias que apoiaram tais análises, descritas em seguida.

Utilização e suas motivações e preferências para o uso

No tocante ao uso das tecnologias nos processos de *Coaching*, os participantes alegaram ter realizado todas as sessões a distância por meio da ferramenta Skype® (um), todas as sessões a distância por meio das ferramentas Skype® e chamada de vídeo pelo WhatsApp® (um), alternando sessões presenciais e a distância por meio do Skype® (um), alternando sessões presenciais e a distância por meio de chamada de vídeo pelo WhatsApp® (dois) e realizadas totalmente de forma presencial (dez).

As principais motivações expostas pelos participantes no que tange à realização das sessões de forma a distância estão relacionadas à longitude entre *coach* e *coachee*. Tais questões corroboram com estudos na área de Recursos Humanos de Abreu et al. (2014) e Mittler e Orlandini (2005), que discutem a respeito da utilização do Skype® como alternativa frente à distância entre as partes envolvidas e consequente redução de custos com questões logística e gestão do tempo.

Com relação às preferências por ferramentas tecnológicas para atuação nos processos de *Coaching* a distância, os participantes manifestaram preferir sessões de forma presencial (nove), ser indiferentes em relação à utilização ou não dessas

ferramentas (dois), preferir sessões presenciais mas, utilizar sessões a distância, se necessário (dois) e não souberam responder porque não vivenciaram ambos os lados para opinar com maior segurança (dois).

A seguir, relatos dos participantes em relação às suas preferências ou não pelo uso das ferramentas tecnológicas:

Sim, existe diferença. Presencial acredito ser mais válida, mais verdadeira, a distância fica muito informal. (Participante N. 4)

Sim, acredito que na sessão presencial há maior entrosamento entre *coach* e *coachee*. (Participante N. 5)

Em minha opinião uma sessão de *Coaching* presencial é mais produtiva. Mas através de teleconferência funciona e atinge o mesmo objetivo. (Participante N. 6)

Como não fiz a distância não sei definir qual a melhor. (Participante N. 7)

Não percebo diferença, nas sessões são tratados assuntos diretamente por indivíduo, assim não ocorrem distorções. (Participante N. 9)

Fica vago o contato com a pessoa, os movimentos da pessoa. As questões de tratamento de *internet* chegam a desanimar ... cai... “corta” o assunto. (Participante N. 3)

Não senti diferença, mas prefiro sessões presenciais. (Participante N. 1)

Sim. A sessão presencial é mais humana. Quando falamos em desenvolver pessoas, isto pode fazer a diferença. Porém, se bem utilizadas, ferramentas a distância também podem contribuir. (Participante 2)

Estudos de Braga e Gastaldo (2012) salientam as dificuldades de percepção de elementos interacionalmente significativos como vestimentas, suores, cheiros, posicionamentos dos corpos, entre outros elementos, o que corroboram com as afirmações de certos participantes. Por outro lado, estudos de Ladyshefsky e Pettapiece (2015) apontaram que em sessões de *Coaching* por Skype®, os participantes relataram ter aumentado suas habilidades de escuta, ensinando-os a ouvir melhor o outro.

Isto posto, as análises demonstraram que a maior parte dos participantes do estudo realizaram sessões presenciais, embora tenham ocorrido sessões a distância. No que tange à preferência, a maioria demonstrou predileção por sessões presenciais, apesar de boa parte destes indivíduos compreender a necessidade de sessões por meios tecnológicos por questões ligadas a distância entre as partes envolvidas e também redução com custos logísticos.

À medida que os meios tecnológicos evoluem a tendência é de que ferramentas como Skype®, WhatsApp®, entre outros dispositivos para transmissão *online* por vídeo, tenham cada vez mais condições de chegar muito próximas dos encontros presenciais. A pandemia vivenciada por todos nos últimos anos serviu também, para direcionar os esforços para a comunicação *online*. Assim, acredita-se que mesmo não obtendo total aceitação pelos indivíduos, a comunicação por esses meios tecnológicos será cada vez mais comum na vida dos habitantes do planeta.

Conclusões

Em face à investigação da temática *Coaching*, este estudo buscou analisar sua eficácia e sua utilização em meios tecnológicos pelos olhares dos *coachees*, ou seja, os contratantes dos serviços de *Coaching*. O estudo também confrontou os relatos desses indivíduos advindos da aplicação de questionário com a literatura acadêmica e literatura especializada.

A maioria dos *coachees* participantes do estudo procurou um processo de *Coaching* com o intuito de buscar melhorias em suas vidas pessoal e profissional. Seus processos, em maioria, duraram de um a três meses, semanalmente e com duração de uma hora cada sessão. Houve também, frente às análises, demonstração de satisfação com o *Coaching*, bem como o atingimento dos objetivos buscados e a percepção de mudanças em suas vidas.

Em relação à atuação do profissional *coach* no processo, demonstrou-se por meio das análises que a maior parte dos participantes a percebeu como excelente, embora tenha ocorrido caso de insatisfação total com o profissional devido à quebra de confiança entre os envolvidos, confiança esta tão necessária nos processos de desenvolvimento de pessoas.

No que tange à utilização das tecnologias em processos de *Coaching*, os resultados das análises apontaram que a minoria dos participantes fez uso da tecnologia Skype® e/ou WhatsApp® por meio de chamada de vídeo. Para esses participantes, o motivo pelo qual fizeram uso das tecnologias foi a questão da distância entre eles e seu *coach*. As análises demonstraram também preferência por sessões presenciais, embora, alguns participantes considerem ser indiferentes em relação ao seu envolvimento em sessões na modalidade a distância.

Neste aspecto ligado à utilização dos meios tecnológicos em processos de *Coaching* o resultado das análises foram de certa forma contrários ao apresentado pelos autores neste estudo, ou seja, a literatura apresentando aumento na busca pela utilização das tecnologias versus a preferência ainda por sessões presenciais por certo número de indivíduos. Ressalta-se que a utilização das tecnologias nos processos de *Coaching*, embora muitas vezes não aprovada por certas pessoas é uma tendência, principalmente quando se consideram questões como a distância e a redução dos custos dos processos por conta de questões logísticas. Assim, dificilmente uma organização aprovará processo de *Coaching* de maneira presencial, sendo que um outro processo poderá ser realizado na modalidade a distância com custos menores. Pontos como este requerem outros estudos e discussões que contribuam com as áreas aqui estudadas.

Assim, conclui-se que o *Coaching* é um processo de desenvolvimento humano que apresenta resultados desde que haja o comprometimento do *coachee* e empenho do *coach* frente ao desenvolvimento e alcance das metas estabelecidas no início e durante o serviço prestado. O estudo apresentou relevância pela temática aplicada em áreas como Administração, Psicologia e Recursos Humanos, entre outras áreas. Cidadãos comuns que buscam desenvolvimento pessoal e profissional também podem utilizar este estudo para refletir a respeito de optar ou não por um processo de *Coaching*.

Os resultados aqui apresentados neste estudo buscam também incentivar o aumento da produção acadêmica no que tange ao desenvolvimento humano por meio

dos processos de *Coaching*. Os questionários foram aplicados antes do início da pandemia e acredita-se que após esse período, a mentalidade em relação à utilização das tecnologias de comunicação *online* ganharam um número relevante de adeptos. Os 15 participantes que vivenciaram processos de *Coaching* nas esferas pessoal e profissional residiam no Estado de São Paulo. Assim, são sugeridos novos estudos e reflexões com participantes de outros estados brasileiros, no pós pandemia e também em nichos individualizados do *Coaching*. Esses nichos podem conter participantes especificamente do *Coaching* pessoal (relacionamentos, emagrecimento, casais, mães que estão retornando ao trabalho após licença maternidade, etc) e do profissional (lideranças, executivos de primeiro escalão em empresas, jovens empreendedores, etc) buscando o favorecimento, crescimento e maior representatividade do tema nas áreas envolvidas.

Referências

ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292 – 1309, 2014. Disponível: < <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/343>>. Acesso em 23 abr. 2020.

ALEXANDRE, T. M.; RAMOS, W. L. *Coaching Acadêmico: o processo de Coaching no desenvolvimento do docente*. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 28 – 38, Jan/ Jun. 2015. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/473>>. Acesso em 30 mar. 2020.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 103-119, Jan./ Abr. 2011. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5574/gestao-por-competencias--nuances-e-peculiaridades>>. Acesso em 04 abr. 2020.

ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARREGUI, I. G. *El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras*. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, Madrid, v. 26, n. 2, p. 139 – 157, jul./ dez. 2008. Disponível em: <<https://studylib.es/doc/5439515/el-abordaje-de-las-emociones-en-las-organizaciones--luces...>>. Acesso em 20 fev. 2020.

ARRUDA, J. R.; MORAES, J. P.; COLLING, T. Desenvolvendo Capacidades da Inteligência Emocional através do *Coaching*. **Saber Humano**, Restinga Seca, v. 8, n. 12, p. 92 – 112, jan./ jul. 2018. Disponível em: < <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/309>>. Acesso em 24 abr. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, K. S. **Coaching: um estudo das competências requeridas para o Exercício da Profissão**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, 2013.

BORGES, N.; GONÇALVES, C. Q.; PINTO, R. B. Aplicação do Sistema Multidimensional de Categorização de Comportamentos em Sessões de *Coaching*. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 32 – 46, Jan./Jun. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482017000100004>. Acesso em 21 abr. 2020.

BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do *Skype* na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Contracampo**, Niterói, v. 24, n. 1, p. 4 – 18, jul. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17252/10890>>. Acesso em 23 abr. 2020.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003. [original, 1942].

CABECEIRO, S. F. V. **Percepção do Impacto do Processo de Coaching na Produtividade da Empresas**. 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COLONETTI, M.; RITTA, C. O. *Coaching*: uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSuS**, Cascavel, n. 2, v. 3, p. 82-101, Jul/Dez. 2016. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/15868>>. Acesso em 30 mar. 2020.

CORREIA, J. S. E. **Coaching - influência no desenvolvimento pessoal e profissional**. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Línguas e Administração, 2012.

DINGMAN, M. E. **The effects of executive Coaching on job-related attitudes**. 2004. 168 f. Tese (Doutorado em Liderança Organizacional). School of Leadership Studies – Regent University, 2004.

FAGUNDES, E. **A Moderação na Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching na Relação entre o Work-Life Balance e o Bem-Estar no trabalho**. 2019. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional). Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HICKS, R. **Leadership Coaching in Healthcare: how to flourish as a leader in today's healthcare environment**. New York: Routledge, 2014.

JESUS, T.G.S.; MATTEU, D. O processo de *Coaching* executivo e seus benefícios para as organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, mar. 2014. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/348>>. Acesso em: 07 set. 2019.

JONES, R. J.; WOODS, S. A.; GUILLAUME, Y. R. F. *The Effectiveness of Workplace Coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from Coaching*. **Journal of Occupational and Organization Psychology**, Oxford, v. 89, n. 2, p. 249 –277, jun. 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119>>. Acesso em 22 abr. 2020.

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

LADYSHEWSKY, R.; PETTAPIECE, R. *Exploring Adult Learners Usage of Information Communication Technology during a Virtual Peer Coaching Experience*. **Online Learning**, New York, v. 19, n. 2, p. 1 – 15, 2015. Disponível em: <<https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/32326>>. Acesso em 25 abr. 2020.

LAGES, A.; O' CONNOR, J. **Como o Coaching Funciona: o guia essencial para a história e prática do Coaching eficaz**. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

MATTA, V.; VICTÓRIA, F. **Personal & Professional Coaching**. São Paulo: SBCoaching Editora, 2015.

MELO, L. H. et al. O *Coaching* e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. **Caderno de Administração – Revista do Departamento de Administração da FEA – PUC**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 25 – 48, Jan./ Dez. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/21892>>. Acesso em 22 abr 2020.

MITTLER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento *on-line/ Internet*. **Revista de Maringá Management**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19 – 34, jul./ dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/index.php/ojs/article/view/17>>. Acesso em 22 abr. 2020.

MOTTER JÚNIOR, M. D. **A Dimensão do Sucesso em Coaching: uma análise do contexto brasileiro**. 2012. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

PEREIRA, F. J. A. A utilização do *Coaching* como ferramenta contributiva nos

processos de ambiência e qualidade de vida. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, n. 6, v. 1, p. 1-21, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n6-2013/?setarParametros=true&pagingPage=6&>>. Acesso em 08 set. 2019.

SERRA, O. L. **Um estudo sobre valor agregado em Coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 57 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, A. L. Group Coaching – Ciga – Coaching of Group Analytic Inspiration. **Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 30 – 39, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-24902011000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 22 abr. 2020.

TORRESAN, M. L.; PESSOTTO, F.; BUENO, C. H. *Mindfulness e Coaching: alternativas para o desenvolvimento humano*. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 130 – 141, jan./ abr. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48560/mindfulness-e-coaching--alternativas-para-o-desenvolvimento-humano->>. Acesso em 20 fev. 2020.

VALAR, A. et al. *Coaching e Liderança no Setor Bancário: estudo em uma agência de um banco público*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 1, jan./ mar. 2020. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2310>>. Acesso em 23 abr. 2020.

VELASQUES, F. V.; BIERENDE, D. N. As Contribuições do *Coaching* de Carreira na Percepção do *Coachee*. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 7, n. 1, p. 64 – 83, set./ dez. 2019. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5439>>. Acesso em 23 abr. 2020.

WERNER, M.; JOHANN, C. W. *Coaching nas Organizações: pesquisa com gestores e as aproximações com a Psicologia*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 9, n. 3, p. 59-75, 2017. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1360>>. Acesso em 21 abr. 2020.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

9 ARTIGO 3

Processos de Coaching: compreendendo os desafios dos profissionais atuantes na área

Denis Juliano Gaspar

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP - Brasil

Adriane Beatriz de Souza Serapião

Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano
e Tecnologias – UNESP – Rio Claro/ SP – Brasil

Resumo

A atuação dos profissionais do *Coaching* tem sido alvo de preocupações como experiência na área, atuação nos processos, andamento das sessões, entre outras questões, por parte dos contratantes desse serviço, bem como daqueles que apresentam interesse por processos de desenvolvimento humano nas esferas pessoal e profissional. Este estudo de natureza qualitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva teve por objetivo compreender os desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação dos processos de *Coaching*. Para tanto fez uso de uma amostra intencional composta por 15 participantes envolvidos em processos de *Coaching* no âmbito pessoal ou profissional, os chamados *coaches*, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, que aplicaram tais processos nos últimos cinco anos, além de possuir certificação de formação em *Coaching*. Para a seleção dos participantes do estudo, foram realizadas consultas por meio do site LinkedIn® e do aplicativo WhatsApp® a profissionais de *Coaching* de diversas cidades brasileiras, realizando convites para participarem do estudo envolvendo a temática *Coaching*. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados apresentam dados importantes a respeito da atuação dos profissionais nos processos de *Coaching*, suas dificuldades e desafios, bem como resultados atingidos com o *Coaching* e a utilização das tecnologias em suas sessões.

Palavras-Chave: Processos de *Coaching*. *Coach*. Tecnologias.

Abstract

The performance of Coaching professionals has been the target of concerns such as experience in the area, performance in processes, progress of sessions, among other issues. As well as by those contracting this service, as well as those who are interested in human development processes in the personal and professional spheres. This qualitative study, carried out through bibliographic and descriptive research, aimed to understand the challenges present in the daily lives of those who work in the application of Coaching processes. Therefore, we used an intentional sample made up of 15 participants involved in Coaching processes at a personal or professional level. The so-called coaches, of both sexes, over 18 years of age, who have applied such processes in the last five years, in addition to having training certification in Coaching. To select study participants, consultations were carried out via the LinkedIn® website and the WhatsApp® application to Coaching professionals from several Brazilian cities, inviting them to participate in the study involving the topic of Coaching. The data were analyzed using the Content Analysis Technique. The results present important data regarding the performance of professionals in the Coaching processes, their difficulties and challenges, as well as results achieved with Coaching and the use of technologies in their sessions.

Keywords: Coaching processes. Coach. Coaching and technologies

Resumen

El desempeño de los profesionales del *Coaching* ha sido blanco de inquietudes como experiencia en el área, desempeño en procesos, avance de las sesiones, entre otros temas. Así como por quienes contratan este servicio y quienes estén interesados en procesos de desarrollo humano en el ámbito personal y profesional. Este estudio cualitativo, realizado a través de una investigación bibliográfica y descriptiva, tuvo como objetivo comprender los desafíos presentes en el cotidiano de quienes actúan en la aplicación de procesos de *Coaching*. Por ello, utilizamos una muestra intencional compuesta por 15 participantes involucrados en procesos de *Coaching* a nivel personal o profesional. Los denominados *coaches*, de ambos sexos, mayores de 18 años, que hayan aplicado dichos procesos en los últimos cinco años, además de contar con certificación de formación en *Coaching*. Para seleccionar a los participantes del estudio, se realizaron consultas a través del sitio web LinkedIn® y de la aplicación WhatsApp® a profesionales del *Coaching* de varias ciudades brasileñas, invitándolos a participar del estudio sobre el tema *Coaching*. Los datos fueron analizados mediante la Técnica de Análisis de Contenido. Los resultados presentan datos importantes sobre el desempeño de los profesionales en los procesos de *Coaching*, sus dificultades y desafíos, así como los resultados alcanzados con el *Coaching* y el uso de tecnologías en sus sesiones.

Palabras clave: Procesos de *Coaching*. *Coach*. Tecnologías.

Introdução

A atuação na área do desenvolvimento humano nos mercados da atualidade

estabelece desafios com ligeiras mudanças da informação, do conhecimento e da tecnologia. Os indivíduos e as organizações necessitam estar acompanhando as tendências para que não deixem de ser competitivos e obsoletos para o mercado de trabalho (BATISTA, 2013). Estudo de Angeloni et al. (2008) defende que a tecnologia está relacionada aos recursos de *hardware* e *software* que sustentam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimentos.

Na contemporaneidade, na qual concorrer e produzir são normas básicas para a sobrevivência dos indivíduos, as empresas apresentam necessidades de obter em seus espaços pessoas talentosas e de alto desempenho com foco no sucesso organizacional. Neste sentido, o *Coaching* pode ser uma ferramenta relevante que surge para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dessas pessoas (FAGUNDES, 2019). O *Coaching* é entendido como uma metodologia de desenvolvimento com foco nas pessoas e na evolução de seu desempenho em certa área, enquanto o *coachee* é o indivíduo que vivencia o processo e o *coach* é o profissional que conduz esse processo, fornecendo orientações ao seu cliente (PEREIRA, 2013).

Estudo de Baldauf, Rodrigues e Vasconcelos (2018) demonstra que as pessoas que vivenciam processos de *Coaching* necessitam, em um primeiro momento, tomar consciência das coisas que devem desaprender e daquelas que as prejudicam em suas vidas. Zeus e Skiffington (2000) defendem a ligação do *Coaching* com o aprendizado no que tange aos princípios da educação de adultos desenvolvidos nas décadas de 1950 e 1960.

Comumente, os indivíduos que ouviram dizer a respeito do *Coaching* ou vivenciaram suas sessões fizeram-no por conta do mundo corporativo no qual o *Coaching* é mais conhecido devido à sua disseminação por parte dos profissionais de recursos humanos. Assim, torna-se indispensável lembrar dos processos de *life Coaching* ou *Coaching* de vida, os quais não se encontram diretamente ligados às questões profissionais (MARMO, 2011). No *Coaching* de vida busca-se respostas para indagações pessoais e existenciais, fortalecendo o poder pessoal e equilíbrio em todas as áreas da vida (PERCIA, 2011). Ressalta-se que o *life Coaching*, *Coaching* de vida ou ainda *personal Coaching* é a base para outras áreas do *Coaching* porque os indivíduos não desassociam problemas com carreira e negócios com o restante de suas vidas (BURTON, 2012).

Ao longo do tempo, o *Coaching* apresenta evolução pois, primeiramente foi

apontado como o apoio dos docentes nos estudos de seus alunos. Após, em ambientes organizacionais, foi reconhecido como diretrizes para melhoria no desempenho dos funcionários. Atualmente, é entendido como processo de ampliação de conhecimentos geradores de resultados nas organizações e na vida das pessoas (COLONETTI; RITTA, 2016).

Isso posto, o presente estudo traz discussões para a criação de pilares que sustentem pesquisas relacionadas à atuação dos profissionais do *Coaching*. Para tal, nas seções seguintes são exibidos os tópicos: definições de *Coaching*, áreas de atuação e principais modelos, o profissional do *Coaching* e o relacionamento com o *Coachee*, formação profissional e regulamentação da profissão. A escolha dos tópicos deu-se para facilitar a compreensão das ideias aqui expostas, bem como a discussão com os resultados encontrados na pesquisa.

Definições de *Coaching*

O *Coaching* não apresenta definição única, sendo reconhecido de diversas maneiras (WERNER; JOHANN, 2017). A seguir algumas definições de *Coaching* de acordo com seus autores, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1. Definições de *Coaching*

Autor(es)	Ano	Definição
Zeus e Skiffington	2000	Processo ligado ao aprendizado no qual por meio de técnicas como ouvir, refletir, fazer perguntas, fornecer informações os clientes se tornam autogerenciáveis.
Chiavenato	2002	Uma parceria de colaboração entre um <i>coach</i> e um aprendiz em busca de descoberta, definição de objetivos, passos de ação e realização de resultados.
Burton	2012	Processo no qual ocorrem conversas totalmente focadas nas necessidades do cliente de forma a capacitá-lo a sonhar mais alto, aumentar seu desempenho e estruturar como alcançar o que deseja.
Matta e Victória	2015	Processo que busca promover o aumento do desempenho de um indivíduo, grupo ou empresa,

		acentuando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas.
Savaris et al.	2015	Um relacionamento no qual um indivíduo se compromete a apoiar o outro com o intuito de obter determinado resultado. O comprometimento está relacionado ao objeto final e também com a responsabilidade pelo desenvolvimento do indivíduo abrangido no processo.
Dilts	2017	Processo de apoiar pessoas e times na conquista do pico de seus desempenhos e de suas habilidades, extraíndo seus pontos fortes, auxiliando-as a transpassar suas barreiras pessoais e facilitando suas atuações em times.
Werner e Johann	2017	Processo que busca a excelência potencializando o que já é bom, retirando questões que incomodam o cliente e levando-o a um futuro almejado.

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Por meio das definições de diferentes autores ao longo dos anos, percebe-se que o *Coaching* é compreendido como um processo de aprendizado no qual existe o comprometimento, a parceria e a colaboração das partes envolvidas rumo à obtenção de determinado resultado. Para França (2015), a aprendizagem está relacionada à mudança no comportamento de um indivíduo pela assimilação de um novo hábito, novas atitudes, conhecimentos e também novas habilidades. Para Clutterbuck (2008, p. 12), “o processo de *Coaching* é multifacetado, multidimensional e altamente variável, conforme seus propósitos e circunstâncias”.

Áreas de atuação e principais modelos

A atuação em *Coaching* encontra-se relacionada às áreas pessoal no que tange aos aspectos relevantes à promoção do bem-estar e à evolução na vida do cliente (física, emocional, social, afetiva, financeira, entre outros), e profissional, relacionada a questões voltadas ao desenvolvimento da carreira, negócios e executivos (MATTA; VICTÓRIA, 2015).

Burton (2012) aponta algumas áreas comuns do *Coaching* como *Life* ou *Personal Coaching* (questões relacionadas com a motivação, a satisfação, saúde, finanças, relacionamentos, família, entre outros), *Career Coaching* (com temas ligados à mudança de emprego e melhor gerenciamento da carreira), *Business Coaching* (atuação com proprietários de negócios e gestores com problemas ligados ao trabalho) e *Executive Coaching* (atuação com líderes e executivos de primeiro escalão nas empresas, inclusive aqueles que vivenciam esses cargos pela primeira vez).

Para a boa atuação, o *Coaching* se utiliza de modelos que norteiam sua existência. Os modelos traduzem uma visão organizada da metodologia de um processo de *Coaching* (STEFAN, 2015). Estudo de Lages e O'Connor (2016) aponta para a importância do estabelecimento de metodologia básica norteada por princípios gerais do *Coaching* e destaca a relevância de três modelos: Jogo Interior (focado nas atitudes do *coach*), Modelo *Grow – Goal, Reality, Options* e *What* (definição de metas ou objetivos, verificação da realidade da situação atual, opções e planejamento do plano de ação), e o *Coaching* Coativo (o qual ressalta a perspectiva do cliente como a identificação de suas crenças limitadoras e valorização de seus esforços e realizações). Matta e Victória (2015) complementam com seus estudos a existência do Modelo FARM (Foco, Ação, Resultado e Melhoria Contínua).

Profissionais do *Coaching* e o relacionamento com o *coachee*

Ao se iniciar um processo de *Coaching*, o *coach* deve ter ciência do estado atual de seu *coachee* e também identificar seu estado desejado, ou seja, o que ele busca para sua vida. Nesse processo, por meio de perguntas se inicia um exercício de reflexão, o qual tem intuito de reconhecer ações necessárias para que ocorram as mudanças (PEREIRA, 2013).

Durante o processo, o *coach* não aconselha seu *coachee* e também não proporciona suas próprias soluções. Assim, busca-se por meio de técnicas como a de perguntas citadas acima e chamadas muitas vezes de perguntas poderosas, levar o *coachee* ao encontro com suas próprias soluções (MATTA; VICTÓRIA, 2015). Autores como Torresan, Pessotto e Bueno (2018) defendem que as perguntas devem levar o *coachee* ao resgate de valores e ao seu posicionamento frente à sua missão e visão de futuro, como pessoa ou membro de determinado grupo. Conforme os valores mais profundos do *coachee* são trazidos à sua consciência, conduz-se à realização de suas

escolhas com maior facilidade, bem como maior valorização daquilo que se tem e conseqüentemente menor lamentação daquilo que não se tem (CIOCIOROWSKI, 2011).

Para que o processo de *Coaching* apresente resultados satisfatórios, faz-se necessária a existência de um bom relacionamento entre o *coach* e o *coachee* envolvidos no processo. Estudo de Chiavenato (2002) aponta habilidades indispensáveis para o *coach*: habilidades de caráter (como integridade, ações com base em valores e equilíbrio pessoal), habilidades relacionais (como diálogo, inclusão social e consenso), habilidades de mediação (como honestidade, empatia, inteligência emocional e negociação), habilidades de sabedoria (como imaginação, raciocínio crítico e resolução de problemas), habilidades conclusivas (como motivação para ação e construção de coalizões) e habilidades de ação (como dedicação, compromisso, qualidade). Já o estudo de Vieira (2013) aponta que a empatia, o respeito, a confiança, a sutileza, a credibilidade e a eficácia são características que favorecem a relação entre *coach* e *coachee*.

Para a boa atuação frente ao seu *coachee*, o profissional do *Coaching* deve estar conectado ao seu autodesenvolvimento. Necessita de especialização contínua no que tange ao ser humano, à mudança, à inovação e ao incremento do desempenho humano, aprimorando seus conhecimentos e suas habilidades, além de buscar o empreendedorismo (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Formação profissional e regulamentação da profissão

No Brasil existem várias escolas para formação em *Coaching*, as quais costumam realizar suas aulas aos finais de semana. Algumas escolas fazem uso da modalidade EAD – Educação a Distância - para complementação dos conteúdos e também da carga horária.

O *Coaching* não possui regulamentação profissional, desta forma, não é considerado uma profissão. Vale ressaltar a existência de projetos de lei que propõem a regulamentação da profissão desde o ano de 2009 (BATISTA, 2013). O último projeto de lei do qual se tem informação é o Projeto de Lei 3550/ 2019, proposto pelo Deputado Federal Nereu Crispim, o qual dispõe a respeito da regulamentação da profissão de *coach*, bem como da prática da metodologia entre outras providências.

Tendo em vista as questões apontadas anteriormente, o presente estudo teve

por objetivo compreender os desafios presentes no cotidiano dos profissionais que atuam na aplicação dos processos de *Coaching*, os chamados *coaches*, com olhares para a utilização das tecnologias nesses meios.

Método

Este estudo, de natureza qualitativa, foi realizado por meio da junção de pesquisas bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica foi concretizada com base na consulta a publicações acadêmicas que versaram a respeito das temáticas em questão, trazendo assim suporte às discussões propostas no trabalho. Já a pesquisa descritiva buscou maior aproximação com o problema proposto pelo estudo.

Para tal, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada, a qual foi enviada para aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Biociências de Rio Claro da Universidade Estadual Paulista. Desse modo, obtive sua aceitação sob o parecer de número 3.709.756. A entrevista semiestruturada constituída por nove perguntas foi aplicada a uma amostra intencional composta por 15 participantes com média de 47,8 anos, envolvidos em processos de *Coaching* nas esferas pessoal e profissional, os chamados *coaches*, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e que tivessem aplicado tais processos nos últimos cinco anos e que possuíssem certificação de formação em *Coaching*. Para a seleção dos participantes do estudo foram realizadas consultas por meio do site LinkedIn® e do aplicativo WhatsApp® a profissionais de *Coaching* de diversas cidades, realizando convites para participarem do estudo envolvendo a temática *Coaching*. A entrevista semiestruturada foi realizada somente após a anuência e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes envolvidos. Tal aplicação foi realizada de forma presencial com cada participante do estudo e gravada em gravador manual e comum.

Para o procedimento de análise de dados, optou-se pela Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) e também por Richardson et al. (2008), na qual foi utilizada a categorização. Para esses autores, a categorização é um procedimento que classifica elementos de um conjunto por diferenciação e, logo após, por reagrupamento, com critérios anteriormente definidos.

Por conseguinte, ocorreu o estabelecimento de duas categorias, as quais foram subdivididas em subcategorias. A primeira categoria está relacionada à experiência profissional dos *coaches*, ou seja, o quanto os participantes deste estudo possuem de

bagagem para contribuição no processo de desenvolvimento de seus clientes. Para tanto, buscou-se aprimoramento por meio de subcategorias como atuação nos processos, dificuldades e desafios encontrados em seu cotidiano de trabalho e resultados atingidos frente aos seus clientes. A segunda categoria versou sobre a utilização das tecnologias nos processos realizados por esses participantes, ou seja, como os mesmos lidam e fazem uso de meios tecnológicos em suas sessões. Para isso, foi estabelecida a subcategoria sessões presenciais e a distância, apresentando assim, as percepções desses participantes a respeito da utilização desses meios. A nomeação dessas categorias foi efetivada com o intuito de responder às demandas propostas neste estudo. Seguidamente, elenco das categorias e subcategorias exibidas no Quadro 2.

Quadro 2. Elenco de Categorias e Subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
A – Experiência profissional	1 – Atuação nos processos 2 – Dificuldades e desafios 3 – Resultados atingidos
B – Utilização das tecnologias em processos de <i>Coaching</i>	1 – Sessões presenciais e a distância

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Resultados e Discussão

Os resultados apontados neste estudo buscaram conformidade entre a literatura e as respostas advindas da entrevista semiestruturada, durante o processo de coleta de dados. Esta perspectiva traz, assim, maior aproximação entre a teoria e a prática do *Coaching*.

A – Experiência Profissional

Por meio das análises desta categoria pretende-se refletir a respeito da experiência e bagagem dos participantes da pesquisa nos processos de *Coaching*. Para tanto, utilizou-se de subcategorias que serviram de apoio para tais análises, as quais permitem maiores condições de compreensão a respeito dos desafios presentes no dia a dia desses profissionais. Tais questões são apresentadas em seguida.

Atuação nos processos

Durante as entrevistas aplicadas no procedimento de coleta de dados, os participantes afirmaram que suas atuações em *Coaching* ocorrem há menos de 5 anos (10), entre 5 e 10 anos (três) e há mais de 10 anos (dois). Estudos de Batista e Cançado (2017) também demonstraram a presença de boa parte de atuantes com o *Coaching* com menos de cinco anos de atividades na área, revelando assim, ser uma profissão de certa forma recente e emergente.

Os participantes informaram obter formações em escolas como Sociedade Brasileira de *Coaching* (cinco), Sociedade Latino Americana de *Coaching* (dois), FEBRACIS – Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistêmico, antigo Instituto Paulo Vieira (um), Instituto Brasileiro de *Coaching* (dois), Polozi *Coaching* (dois), IBCI - *International Business Coaching Institute* (um), ABRACOACHING – Associação Brasileira de *Coaching* (um) e ICI - *Integrated Coaching Institute* (um). Autores como Wunderlich (2013) discorrem a respeito da existência de diversas associações de *Coaching* pelo mundo, como ICF (*International Coach Federation*), ECA (*European Coaching Association*) e ICC (*International Coaching Community*), e que tais instituições apresentam cunho privado não representadas por governos. Ressalta ainda o fato de algumas instituições ao realizar contratações de profissionais *coaches* exigirem filiações ou certificações advindas de certas instituições e escolas de formação. Talvez assim, uma maneira de melhor selecionar certos profissionais.

No que tange à área de atuação em *Coaching*, os participantes declararam atuar com *Coaching* de Vida - *Life Coaching* (oito), Executivo (um), Organizacional (um), Carreiras (um), Executivo e Lideranças (um), Pessoal e Profissional (um) de forma genérica, *Life Coaching* e Carreiras (um), *Life Coaching* e Empresarial (um). Vale ressaltar que um dos participantes da pesquisa e atuante em *Life Coaching* optou

por público específico como as mães que acabaram de dar à luz a seus filhos. Assim, o processo é voltado ao emagrecimento dessas mães.

Em relação ao *Coaching* ser a única profissão dos participantes da pesquisa, os mesmos de forma unânime informaram atuar em outras profissões, em grande parte das vezes relacionadas ao desenvolvimento de pessoas como docência, palestras e treinamentos empresariais, atuação na psicologia, entre outros. As autoras Batista e Cançado (2017) contribuem com esta discussão frente aos seus estudos que apontaram para os *coaches* vinculados a instituições de treinamento e consultoria as quais, entre diversas atividades, utilizam o *Coaching* como ferramenta para auxiliar seus clientes em suas dificuldades.

Frente às análises relacionadas à atuação dos participantes como profissionais do *coach* percebe-se que a maioria deles iniciou sua atuação há menos de 5 anos e que suas formações foram realizadas em escolas de renome. Percebe-se também que a maior parte dos participantes atua em áreas específicas do *Coaching* e outros em mais de uma área do *Coaching*. Em relação ao *Coaching* ser única profissão, as análises das respostas dos participantes demonstram ainda não ser possível atuar somente nesta área, sendo necessário outras atuações profissionais. Tal fato pode estar relacionado ao *Coaching* não ser uma profissão regulamentada e também obter alto fluxo de profissionais formados no mercado em formações de curto período de tempo.

Dificuldades e desafios

No tocante às dificuldades e desafios encontrados pelos participantes em seus processos de *Coaching* foram relatadas questões ligadas à falta de entendimento a respeito do que é o *Coaching* (cinco), à falta de comprometimento do *coachee* (*quatro*), a clientes que obtiveram experiências ruins com outros profissionais do *Coaching* (*quatro*) e à banalização do *Coaching* (*quatro*) num mercado em que qualquer indivíduo pode ser *coach*, no qual muitos se dizem *coaches* sem a mínima formação profissional.

A seguir, relatos dos participantes em relação às suas dificuldades e desafios durante os processos de *Coaching*:

Falta de entendimento sobre o que é o *Coaching*, acham que se

trata apenas de autoajuda e motivação. (Participante N. 1)

Entendimento do *coachee* do que realmente é o processo de *Coaching*. (Participante N. 8).

Falta de comprometimento com sua mudança. (Participante N. 9).

A falta de comprometimento do *coachee* durante o processo. (Participante N. 11).

Quando atendo pessoas que tiveram *coaches* ruins, que criaram bloqueios, tirando a credibilidade do processo. (Participante N. 3)

A banalização do *Coaching* pelo fato de que está sendo criada uma cultura de que nada dá certo na minha vida, então eu sirvo para resolver a vida dos outros. (Participante N. 5)

Deixar a banalização do *Coaching* de lado e entender que podemos transpor essas dificuldades com a união da classe. (Participante N. 4).

No que diz respeito às análises das entrevistas dos participantes no estudo frente às dificuldades e desafios vivenciadas por eles, percebe-se a falta de entendimento do que é o *Coaching* como fator importante, ou seja, o *Coaching* ainda necessita ser melhor apresentado para a sociedade em geral, já que ainda é visto como um processo de investimento alto e não acessível a todos. No que se refere ao comprometimento do *coachee*, percebe-se que o processo somente apresenta resultados se ambas as partes (*coach* e *coachee*) estão bem conectadas e se o *coachee* está empenhado com seu desenvolvimento.

Quanto às questões ligadas às experiências vivenciadas com profissionais ruins, autores como Serra (2014) destacam que, à proporção que o *Coaching* começa a ser expandido, são abertos espaços para indivíduos aventureiros e pouco

capacitados os quais fazem uso de ferramentas pouco comprovadas com baixo padrão de qualidade. Assim, compreende-se a necessidade de órgãos que regulamentem a profissão no Brasil, bem como a organização de cursos de formação com maior exigência em relação a aplicação de testes de conhecimentos absorvidos nessas formações e aumento da carga horária desses cursos. Questões como essas poderão reduzir a banalização do *Coaching* relatada por parte dos participantes envolvidos no estudo.

Estudos de Martins (2011) contribuem com a discussão ao apontar para três princípios primordiais que o *coach* deve seguir para a boa atuação em seus processos. São eles: o não julgamento, o foco no futuro e a ação. Para o autor, quando se julga o *coachee*, limita-se suas capacidades de mudanças, prejudicando o andamento do processo. Em relação ao foco no futuro busca-se a compreensão daquilo que o *coachee* realmente almeja nesse futuro, ou seja, aquilo que ele sonha, aquilo que tal sonho irá lhe proporcionar em seu futuro. No que tange à ação, o autor discorre a respeito da importância do planejamento antes do agir, premissa básica para a obtenção dos resultados buscados no processo de *Coaching*.

Autores como Chiavenato (2002) defendem que o relacionamento entre *coach* e *coachee* necessita ser participativo, dinâmico e de envolvimento mútuo. Assim, ao *coach* cabe o direcionamento de esforços que adicionem valores ao *coachee* que, por sua vez, necessita saber fazer uso do apoio fornecido pelo *coach*.

Resultados atingidos

Em relação aos resultados atingidos nos processos de *Coaching*, os participantes afirmaram perceber em seus *coachees* mudanças relacionadas à melhoria da inteligência emocional, no que se refere à tomada de consciência e ao autoconhecimento (10). Tais questões permitiram mudanças de perspectivas frente à família e ao trabalho desses *coachees*, trazendo redirecionamento de carreira, motivação, gestão do tempo e melhoria nos relacionamentos.

A seguir, relatos dos participantes que ratificam tais questões:

O *coachee* obteve como benefícios a tomada de consciência: o problema está dentro da gente, assim como a solução.

(Participante N. 1)

Melhora na inteligência emocional: autoconhecimento, relacionamentos, motivação. (Participante N. 2)

Mudança de perspectiva no trabalho levando à motivação. (Participante N. 14)

Tomada de consciência e mudança de perspectiva. (Participante N. 5)

Autoconhecimento, gestão do tempo e solidificação da carreira. (Participante N. 4)

À vista disso, percebe-se que o *Coaching* auxilia no desenvolvimento da autoconsciência, permitindo mudanças de perspectivas nas quais o *coachee* compreende seus pontos fortes e pontos necessários para seu desenvolvimento. Então, é possível traçar planos de ação para alcance de metas e objetivos estabelecidos, seja na vida pessoal sejam em questões ligadas ao mundo do trabalho desses *coachees*.

Autores como Torresan, Pessotto e Bueno (2018) corroboram com a discussão com seus estudos que defendem que no *Coaching* no lugar da vitimização e da reclamação é colocada a autorresponsabilidade, na qual o *coachee* é de fato o responsável por sua realização, sua felicidade e sua missão de vida, encontrando seus potenciais, suas habilidades e seus recursos, aumentando também seu autoconhecimento.

Estudos de Buckingham e Clifton (2008) também contribuem com a presente discussão quando apontam que o maior potencial de crescimento de um indivíduo encontra-se em áreas nas quais esse possui pontos mais fortes. Tais pontos são trazidos para a consciência do *coachee* durante o processo de *Coaching*.

Chiavenato (2002) corrobora com a temática ao afirmar que o *Coaching* está ligado a um processo de aprender e desaprender contínuo, no qual o papel pedagógico do *coach* é certo. Para o autor, em períodos em que os indivíduos necessitam realizar mudanças em seus comportamentos bem como aprender novas

atitudes e absorver novos conhecimentos, entre outras questões, o aprendizado passa a ser compreendido como o impulso fundamental para o sucesso que se sustenta.

No que tange à autoconsciência, estudos de Goleman (2007) discorrem a respeito da importância do reconhecimento dos sentimentos quando estes ocorrem. Para o autor, os indivíduos que apresentam maior segurança em relação aos seus próprios sentimentos exibem maiores condições de direção de suas próprias vidas.

B – Utilização das tecnologias em processos de *Coaching*

No que tange às análises desta categoria propõe-se refletir e compreender a respeito da utilização de meios tecnológicos pelos participantes deste estudo. Assim, as análises inclinaram-se para uma subcategoria, a qual é apresentada a seguir.

Sessões presenciais e a distância

Em relação à realização ou não de sessões presenciais e a distância, os participantes da pesquisa expressaram fazer uso constante da modalidade a distância (dez), usar pouco a modalidade a distância (cinco). Entre aqueles que utilizam pouco a modalidade a distância, o estudo apresentou participantes que afirmaram não gostar do *Coaching* a distância (dois).

A seguir, relatos dos participantes em relação às suas preferências:

Internet é uma bênção! Utilizo muito o Skype®, WhatsApp® e o Zoom Cloud Meetings®. Hoje atendo apenas a distância.
(Participante N. 1).

Utilizo as tecnologias e não vejo diferença entre sessões presenciais e *online* (Participante N. 2)

Faço uso das tecnologias em cerca de 70% das vezes. Não vejo diferença alguma. (Participante N. 3)

Faço uso do Skype® e do WhatsApp® e percebo que o

coachees que atuam em processos a distância se empenham mais. (Participante N. 8)

Utilizo o Skype® e um sistema para registro das sessões. Não vejo diferença entre sessões presenciais e *online*. (Participante N. 11)

Atualmente, trabalho apenas com sessões *online*. Utilizo a plataforma Zoom Cloud Meetings® para as sessões e os *e.mails* para envio das tarefas. Utilizo o WhatsApp® quando o *coachee* precisa falar comigo. Não vejo diferenças nos resultados das sessões presenciais e a distância. (Participante N. 9).

Tenho processos por Skype® de ponta a ponta. Outros, faço abertura e fechamento presenciais e demais sessões *online*. Envio tarefas por *e.mail* e WhatsApp®. (Participante N. 15)

Eu prefiro presencialmente. Não gosto do Skype®. (Participante N. 13)

Eu tenho dificuldades com atendimento a distância. (Participante N. 14).

Utilizo pouco as tecnologias em meus processos. Não vejo diferenças, nunca impediu resultados. (Participante N. 6)

Frente às análises das entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa, percebe-se que a utilização das tecnologias nos processos de *Coaching* tem boa aceitação pelos profissionais da área aqui estudados. Este fato se dá ao aumento da busca por trabalhos nesta esfera, principalmente por questões ligadas à distância entre os profissionais e o clientes e questões de ordem logística.

Serra (2014) aponta para as aplicações do *Coaching* a distância fazendo uso do Skype®, telefone, e.mail, vídeo conferências, entre outros. Para Flores (2016), há necessidade de exploração do potencial e dos limites do *Coaching* pela *internet*

experimentando as utilidades desta rede frente às comunicações interculturais. Cabeceiro (2013) contribui com a discussão ao afirmar que as novas tecnologias são elementos indispensáveis na prestação de serviços dos *coaches*. A autora ainda cita em seu estudo a utilização de vídeos de alta definição contribuindo com a redução da frequência das sessões presenciais.

Conclusões

Frente à investigação da temática *Coaching*, este estudo buscou analisar os desafios dos profissionais atuantes na área. Confrontou os relatos desses indivíduos advindos da aplicação de entrevista semiestruturada com a literatura acadêmica e literatura especializada.

Percebeu-se que a maior parte dos *coaches* participantes do estudo iniciou sua atuação na área há menos de 5 anos e que laboram em áreas específicas do *Coaching*. Verificou-se que todos os participantes da pesquisa possuem outra atuação profissional, ou seja, o *Coaching* não é a única profissão desses indivíduos.

No que tange às dificuldades e desafios desses profissionais, os resultados das análises apontaram a falta de entendimento do significado do *Coaching*, a falta de comprometimento do *coachee* no processo e a experiência anterior com profissionais ruins como fatores significativos.

Nas questões relacionadas ao atingimento de resultados, as análises demonstraram que os participantes perceberam que o *Coaching* auxiliou seus *coachees* em questões ligadas à autoconsciência, permitindo mudanças de perspectivas a esses indivíduos. As análises ainda demonstraram que a utilização das tecnologias nos processos de *Coaching* tiveram boa aceitação frente aos participantes da pesquisa.

O estudo apresentou relevância pelo fato da temática ser aplicada nas Áreas de Administração, Psicologia e Recursos Humanos, entre outras. Profissionais do *Coaching* e indivíduos que buscam esses serviços, além da comunidade em geral, podem fazer uso deste estudo para reflexões relacionadas à contratação de um processo de *Coaching*.

Os resultados apresentados no presente estudo buscam incentivar o aumento da produção acadêmica ligada ao desenvolvimento humano por meio dos processos de *Coaching*. Como as coletas de dados foram realizadas presencialmente pelo pesquisador do presente estudo, por questões logísticas optou-se por *coaches* que

residissem no estado de São Paulo, em cidades próximas do pesquisador e que cumprissem com os requisitos dos critérios de inclusão. A coleta de dados foi realizada antes do período de pandemia e acredita-se que o olhar para as sessões de *Coaching* por meios tecnológicos tenha mudado, ou seja, tenha havido crescente utilização e aceitação de tais meios. Assim, são sugeridos novos estudos e reflexões com número maior de amostras, de outros estados brasileiros e também no pós pandemia, buscando o crescimento e maior representatividade do tema frente às áreas relacionadas ao desenvolvimento humano e utilização das tecnologias.

Referências

- ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BALDAUF, K. A.; RODRIGUES, H. G.; VASCONCELOS, A. C. V. H. Análise da Ocorrência da Desaprendizagem em Processos de *Coaching* Individual. **EGEN – Encontro de Gestão e Negócios**, Uberlândia, n. 1, p. 1033 – 1046, out. 2018. Disponível em:<
<http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/An%C3%A1lise%20da%20Ocorr%C3%Aancia%20da%20Desaprendizagem%20em%20Processos%20de%20Coaching%20Individual.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, K. S. **Coaching: um estudo das competências requeridas para o Exercício da Profissão**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para atuação em *Coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 24 – 34, jan./ mar. 2017. Disponível em:<
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306452?via%3Dihub>>
 . Acesso em 20 fev. 2020
- BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. **Descubra seus pontos fortes**. Tradução de Mário Molina. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- BURTON, K. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- CABECEIRO, S. F. V. **Percepção do Impacto do Processo de Coaching na Produtividade da Empresas**. 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança.
- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CIOCIOROWSKI, E. *Coaching* Centrado em Valores e Talentos. In: André Percia e

Maurício Sita (Orgs.). **Manual Completo de Coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COLONETTI, M.; RITTA, C. O. *Coaching*: uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSuS**, Cascavel, n. 2, v. 3, p. 82-101, Jul/Dez. 2016. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/15868> >. Acesso em 30 mar. 2020.

DILTS, R. **Coach to awakener**. Tradução de Deborah Epelman. São Paulo: Leader, 2017.

FAGUNDES, E. **A Moderação na Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching na Relação entre o Work-Life Balance e o Bem-Estar no trabalho**. 2019. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional). Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

FLORES, F. Entrevista com Fernando Flores. In: Andrea Lages e Joseph O'Connor. (Orgs.). **Como o Coaching Funciona**: o guia essencial para a história e prática do *Coaching* eficaz. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2015.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Tradução de Fabiano Moraes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o Coaching Funciona**: o guia essencial para a história e prática do *Coaching* eficaz. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

MARMO, A. *Life Coaching* ou Terapia? In: André Percia e Maurício Sita (Orgs.). **Manual Completo de Coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

MARTINS, R. O *Coach* – um profissional que necessita de muitas virtudes. In: Jô Furlan e Maurício Sita (Orgs.). **Ser mais com Coaching**: as melhores dicas e estratégias de *Coaching* para atingir seus objetivos. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

MATTA, V.; VICTÓRIA, F. **Personal & Professional Coaching**. São Paulo: SBCoaching Editora, 2015.

PERCIA, A. *Coaching* de Vida. In: Jô Furlan e Maurício Sita (Orgs.). **Ser mais com**

Coaching: as melhores dicas e estratégias de *Coaching* para atingir seus objetivos. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

PEREIRA, F. J. A. A utilização do *Coaching* como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, n. 6, v. 1, p. 1-21, dez. 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/923598-A-utilizacao-do-coaching-como-ferramenta-contributiva-nos-processos-de-ambiencia-e-qualidade-de-vida.html>>. Acesso em 08 set. 2019.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SAVARIS, T. P. et al. *Coaching* de Vida: autodesenvolvimento voltado à satisfação. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 14 – 37, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/109>>. Acesso em 25 abr. 2020.

SERRA, O. L. **Um estudo sobre valor agregado em *Coaching* e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 57 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2014.

STEFAN, R. B. **Avaliação do Processo *Coaching* de Carreira em Instituição de Ensino Superior**. 2015. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar – UNP.

TORRESAN, M. L.; PESSOTTO, F.; BUENO, C. H. *Mindfulness* e *Coaching*: alternativas para o desenvolvimento humano. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 130 – 141, jan./ abr. 2018. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48560/mindfulness-e-coaching--alternativas-para-o-desenvolvimento-humano->>. Acesso em 20 fev. 2020

VIEIRA, A. L. C. ***Coaching*: características do coach e benefícios do *Coaching* para o cliente**. 2013. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto.

WERNER, M.; JOHANN, C. W. *Coaching* nas Organizações: pesquisa com gestores e as aproximações com a Psicologia. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 9, n. 3, p. 59-75, 2017. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1360>>. Acesso em 21 abr. 2020.

WUNDERLICH, M. T&D e *Coaching*. In: Gustavo G Boog e Magdalena Boog. (Orgs.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

ZEUS, P.; SKIFFINGTON, S. ***The Complete Guide to Coaching at Work***. Roseville: McGraw-Hill Book, 2000.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

No mundo moderno em que vivemos o ser humano busca sua evolução de maneira constante. Desenvolver novas competências faz parte do cotidiano daqueles que almejam passos maiores em suas vidas. O desenvolvimento da *performance* humana em busca de resultados na vida pessoal e profissional é cada vez mais discutido nos espaços acadêmicos e também nas instituições empresariais.

Os processos de *Coaching* têm demonstrado eficácia nesses âmbitos. Indivíduos fazem uso desses processos como forma de buscar concretização de seus objetivos de vida, favorecendo seu alcance.

O desenvolvimento humano por meio dos processos de *Coaching* tem sido alvo de inquietações frente aos estudiosos e profissionais atuantes na área. As constantes críticas advindas de certos profissionais, meios de comunicação, inclusive programas humorísticos, têm denegrido a imagem do *Coaching* na sociedade.

Este estudo investigou o funcionamento e a eficácia dos processos de *Coaching* vivenciados pelos contratantes de tal processo, os chamados *coachees*, as dificuldades e os desafios experimentados pelos profissionais do *Coaching*, os chamados *coaches*, bem como a eficácia dos processos realizados pelos meios tecnológicos.

A pesquisa contou com amostra de 30 participantes sendo 15 indivíduos contratantes dos serviços de *Coaching* e outros 15 indivíduos profissionais atuantes nesses processos, os quais trouxeram ricas contribuições ao estudo, permitindo melhores reflexões a respeito do universo do *Coaching*.

Ao longo da revisão sistemática e da pesquisa descritiva realizadas na elaboração do artigo 1 observou-se a importância da competência do profissional *coach* para êxito do processo. Ética, confidencialidade, comunicação, capacidade de saber ouvir e firmar alianças entre pessoas, estabilidade emocional, capacidade de resolução de problemas, análise de pessoas e cenários, entre outras características são primordiais para atuação excelente do *coach* frente ao seu *coachee*.

Boa parte dos estudos encontrados versaram a respeito do *Coaching* Empresarial, demonstrando aumento de produções nesta área e procura por profissionais atuantes no desenvolvimento de competências dentro das organizações. Percebeu-se também escassez na produção acadêmica de âmbito nacional com a temática Desenvolvimento Humano, *Coaching* e Tecnologias, inclusive no que tange

ao tema *Coaching* e utilização das tecnologias em seus processos.

Durante a produção da pesquisa bibliográfica e descritiva utilizadas no artigo 2 percebeu-se nos participantes a procura dos processos de *Coaching* com a intenção de buscar melhorias de âmbito pessoal e profissional, além de satisfação com o *Coaching* motivadas pelo atingimento dos objetivos almejados e a percepção de mudanças alcançadas.

A atuação do profissional *coach* nos processos vivenciados pelos participantes do estudo foi percebida como excelente pela maioria, embora tenha ocorrido insatisfação com o profissional motivada pela quebra da confiança entre as partes envolvidas, ressaltando assim, a importância da postura ética e da confidencialidade dentro dos processos de *Coaching*.

Em referência à utilização das tecnologias nos processos de *Coaching*, os resultados apontaram que a minoria dos participantes fez uso da tecnologia Skype® e/ou WhatsApp® por meio de chamada de vídeo. Para esses participantes, o motivo pelo qual fizeram uso das tecnologias foi a questão da distância entre eles e seu *coach*. Demonstraram também preferência por sessões presenciais, embora alguns participantes consideraram ser indiferentes em relação ao seu envolvimento em sessões na modalidade a distância. Vale aqui ressaltar que o resultado das análises foi de certa forma contrário aos apresentados pelos autores no estudo, pois de um lado estes apresentaram aumento na utilização das tecnologias e de outro, os participantes demonstraram preferência por sessões ainda presenciais. Assim, vale lembrar que a utilização das tecnologias nos processos de *Coaching*, embora muitas vezes não aprovada por certas pessoas é uma tendência, principalmente quando se consideram questões como a distância e a redução dos custos dos processos por conta de requisitos logísticos.

No que tange à pesquisa bibliográfica e descritiva disposta no artigo 3 percebeu-se que grande parte dos profissionais *coaches* participantes do estudo atuam com *Coaching* há menos de cinco anos e que possuem outra profissão, demonstrando ser o *Coaching* um campo de atuação ainda novo no Brasil, sendo algumas vezes, uma forma de complemento da renda desses profissionais.

Como dificuldades e desafios vivenciados por esses profissionais, questões como falta de entendimento do significado do *Coaching*, falta de comprometimento do *coachee* no processo e experiência com maus profissionais no passado foram fatores relevantes do estudo. Questões como essas ajudam a compreender os reais motivos

pelos quais o *Coaching* ainda é muitas vezes denegrido na sociedade.

Em relação ao alcance dos resultados buscados, as análises do artigo de número 3 também demonstraram que os participantes perceberam que o *Coaching* auxiliou seus *coachees* em questões ligadas à autoconsciência, permitindo mudanças de perspectivas a esses indivíduos. A utilização das tecnologias nos processos de *Coaching* tiveram boa aceitação frente aos participantes da pesquisa.

Como discutido no artigo 1, a procura pelo *Coaching* Empresarial tem aumentado, pois as empresas estão investindo no desenvolvimento de seus colaboradores por meio do *Coaching*. O artigo 2 traz questões relacionadas à utilização das tecnologias nos processos, o que não demonstrou boa aceitação pelos *coachees* participantes da pesquisa. O artigo 3 demonstrou aceitação e aderência à utilização das tecnologias nos processos por parte dos *coaches* participantes da pesquisa. Talvez aqui, caiba ao profissional do *Coaching* atuar com a desmistificação das sessões realizadas em ambientes virtuais, que são tão eficazes quanto as sessões presenciais e ainda podem ter seu custo menor por questões ligadas à redução dos gastos com material impresso para utilização nas sessões, gastos com viagens para os encontros, economia do tempo e possibilidade de atendimento de maior número de clientes por parte dos *coaches* e comodidade por parte dos *coachees*.

Sugere-se que as escolas de *Coaching* no Brasil reavaliem seus cursos de formação, principalmente no que tange à carga horária, tempo de formação e avaliação de conteúdos ministrados, bem como o estágio e supervisão dos alunos participantes desses cursos, visando assim melhor preparação desses profissionais. Sugere-se também que esses Cursos de Formação em *Coaching* tratem com seus alunos questões relacionadas às sessões realizadas em ambientes virtuais, algo que poderá ser uma grande tendência principalmente no pós pandemia.

Como limitações do estudo aponta-se a não realização das buscas em outras bases científicas além do Portal de Periódicos da CAPES/ MEC, ou seja, limitou-se a essa base de dados deixando de considerar bases internacionais, por exemplo. Outra limitação está relacionada aos 15 *coachees* e aos 15 *coaches* participantes da amostra discutida nos artigos 2 e 3, respectivamente, os quais residiam no Estado de São Paulo, ou seja, não foram considerados clientes e profissionais de outros estados brasileiros. Os *coachees* estudados no artigo 2 em sua maioria participaram de processos genéricos de *Coaching* como pessoal e profissional, não considerando

clientes de processos de nichos específicos como emagrecimento, casais, relacionamentos, liderança, executivos, novos empresários, pais de primeira viagem, entre outros.

O estudo apresentou relevância pelo fato da temática ser aplicada nas Áreas de Administração, Psicologia e Recursos Humanos, entre outras. Profissionais do *Coaching* e indivíduos que buscam esses serviços, além da comunidade em geral, podem fazer uso deste estudo para reflexões relacionadas à contratação de um processo de *Coaching*, favorecendo melhores escolhas. Os resultados apresentados no presente estudo buscam incentivar o aumento da produção acadêmica ligada ao desenvolvimento humano por meio dos processos de *Coaching*, inclusive frente ao advento das tecnologias.

REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292 – 1309, 2014. Disponível: < <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/343>>. Acesso em 23 abr. 2020.

ALEXANDRE, T. M.; RAMOS, W. L. *Coaching Acadêmico: o processo de Coaching no desenvolvimento do docente*. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 28 – 38, Jan/ Jun. 2015. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/473>>. Acesso em 30 mar. 2020.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 103-119, Jan./ Abr. 2011. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5574/gestao-por-competencias--nuances-e-peculiaridades>>. Acesso em 04 abr. 2020.

ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARREGUI, I. G. *El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras*. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, Madrid, v. 26, n. 2, p. 139 – 157, jul./ dez. 2008. Disponível em:<<https://studylib.es/doc/5439515/el-abordaje-de-las-emociones-en-las-organizaciones--luces...>>. Acesso em 20 fev. 2020.

ARRUDA, J. R.; MORAES, J. P.; COLLING, T. Desenvolvendo Capacidades da Inteligência Emocional através do *Coaching*. **Saber Humano**, Restinga Seca, v. 8, n. 12, p. 92 – 112, jan./ jul. 2018. Disponível em: < <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/309>>. Acesso em 24 abr. 2020.

BALDAUF, K. A.; RODRIGUES, H. G.; VASCONCELOS, A. C. V. H. Análise da Ocorrência da Desaprendizagem em Processos de *Coaching* Individual. **EGEN – Encontro de Gestão e Negócios**, Uberlândia, n. 1, p. 1033 – 1046, out. 2018. Disponível em:< <http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/An%C3%A1lise%20da%20Ocorr%C3%Aancia%20da%20Desaprendizagem%20em%20Processos%20de%20Coaching%20Individual.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para atuação em *Coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 24 – 34, jan./ mar. 2017. Disponível em:< <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306452?via%3Dihub>> . Acesso em 20 fev. 2020

BATISTA, K. S. **Coaching: um estudo das competências requeridas para o**

Exercício da Profissão. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo.

BORGES, N.; GONÇALVES, C. Q.; PINTO, R. B. Aplicação do Sistema Multidimensional de Categorização de Comportamentos em Sessões de *Coaching*. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 32 – 46, Jan./Jun. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482017000100004>. Acesso em 21 abr. 2020.

BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do *Skype* na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Contracampo**, Niterói, v. 24, n. 1, p. 4 – 18, jul. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17252/10890>>. Acesso em 23 abr. 2020.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. **Descubra seus pontos fortes**. Tradução de Mário Molina. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

BURTON, K. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CABECEIRO, S. F. V. **Percepção do Impacto do Processo de Coaching na Produtividade da Empresas**. 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a *Internet*, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003. [original, 1942].

CARTER, A. D. *What can be learned from action learning Coaching? Learnings of novice action learners and their coach*. **Learning: research and practice**, Abingdon, v. 16, n. 1, p. 23 – 36, 2019. Disponível em:<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14767333.2018.1550740>>. Acesso em 28 fev. 2020.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Barueri: Manole, 2009.

CIOCIOROWSKI, E. *Coaching* Centrado em Valores e Talentos. In: André Percia e Maurício Sita (Orgs.). **Manual Completo de Coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COGO, P. S. F. Coaching acadêmico, um novo processo de apoio e desenvolvimento das competências escolares. **Negócios e Talentos**, Porto Alegre, n. 9, v. 9, p.17-31,

2012. Disponível em: <<https://seer.uniritter.edu.br/index.php?journal=negocios&page=article&op=view&path%5B%5D=651>>. Acesso em: 08 set. 2019.

COLONETTI, M.; RITTA, C. O. *Coaching*: uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSuS**, Cascavel, n. 2, v. 3, p. 82-101, Jul/Dez. 2016. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/15868>>. Acesso em 30 mar. 2020.

CORREIA, J. S. E. **Coaching - influência no desenvolvimento pessoal e profissional**. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Línguas e Administração

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory*. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 139 – 160, mai. 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422313520194>>. Acesso em 29 fev. 2020.

CURY, A. J. **Nunca desista dos seus sonhos**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

DESSEN, M. A.; GUEDEA, M. T. D. A ciência do desenvolvimento humano: ajustando o foco de análise. **Paidéia**, Ribeirão Preto – SP, n. 15, v. 30, p. 11-20, jan./abr de 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0103-863X20050001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 set. 2019.

DILTS, R. **Coach to awakener**. Tradução de Deborah Eelman. São Paulo: Leader, 2017.

DINGMAN, M. E. **The effects of executive Coaching on job-related attitudes**. 2004. 168 f. Tese (Doutorado em Liderança Organizacional). School of Leadership Studies – Regent University, 2004.

EGAN, T.; HAMLIN, R. G. *Coaching, HRD, and Relational Richness: putting the pieces together*. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 242 – 257, mai. 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422313520475>>. Acesso em 24 fev 2020.

ECARD, D. B. T.; et. al. A Contribuição dos Processos de *Life Coaching* no Desenvolvimento das Carreiras dos Coachees. **Revista de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 513 - 547, jul./dez. 2016. Acesso em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4148>>. Acesso em 29 fev. 2020.

ELLINGER, A. D.; KIM, S. *Coaching and Human Resource Development: examinig relevant theories, Coaching genres, and scales to advance research and practice*. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 2, p. 127 – 138, mai. 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/toc/adha/16/2>>. Acesso em 20 fev.

2020.

FAGUNDES, E. **A Moderação na Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching na Relação entre o *Work-Life Balance* e o Bem-Estar no trabalho.** 2019. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional). Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

FERREIRA, M. A. A.; CASADO, T. *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?* Anais dos Seminários em Administração – SEMEAD da FEA – USP, 2010. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/single.php?id=001996315>>. Acesso em 25 abr. 2020.

FLORES, F. Entrevista com Fernando Flores. In: Andrea Lages e Joseph O'Connor. (Orgs.). **Como o Coaching Funciona:** o guia essencial para a história e prática do *Coaching* eficaz. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2015.

GAN, G. C.; CHONG, C. W. *Coaching relationship in executive Coaching: a Malaysian study.* **Journal of Management Development**, Bingley, v. 34, n. 4, p. 476 – 493, abr. 2015. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-08-2013-0104/full/html>>. Acesso em 21 fev. 2020.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. J. *Toward a Profession of Coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future.* **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v. 2, n. 1, p. 1 – 16, fev. 2004. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/255667407_Toward_a_Profession_of_Coaching_Sixty-Five_Years_of_Progress_and_Challenges_for_the_Future>. Acesso em 25 abr 2020.

GRANT, A. M. **Towards a Psychology of Coaching: the impact of Coaching on metacognition, mental health and goal attainment.** 2001. 341 f. (Doctoral Dissertation). Macquarie University, Sidney, Austrálya, 2001.

GRAY, D.; HAAN, E., BONNEYWELL, S. *Coaching the “ideal worker”: female leaders and the gendered self in a global Corporation.* **European Journal of Training and Development**, Bingley, v. 43, n. 7/8, p. 661 – 681, set. 2019. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-01-2019-0011/full/html>>. Acesso em 25 fev. 2020.

HAMLIN, R. G.; ELLINGER, A. D.; BEATTIE, R. S. *Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of ‘Coaching,’ ‘Organization Development,’ and ‘Human Resource Development’.* **International Journal of Evidence Based Coaching and**

Mentoring, Oxford, v. 7, n. 1, p. 13 – 38, fev. 2009. Disponível em: <<https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/f5406269-f265-47ff-a8ca-337a067e9c0a/1/>>. Acesso em 28 fev. 2020.

HEIDRICH, E. *Solitude Standing Coaching as a New Leadership Development Method*. **Club of Economics in Miskolc**, Miskolc, v. 4, p. 17 – 23, 2007. Disponível em: <http://epa.oszk.hu/02600/02695/00004/pdf/EPA02695_tmp_2007_04_01_017-023.pdf>. Acesso em 27 fev. 2020.

HICKS, R. ***Leadership Coaching in Healthcare: how to flourish as a leader in today's healthcare environment***. New York: Routledge, 2014.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **Sobre a ICF**. Definição de *Coaching* ICF. 2020. Disponível em: <<https://www.icfbrasil.org/icf/sobre-a-icf>>. Acesso em 01 mai. 2020.

JESUS, T.G.S.; MATTEU, D. O processo de *Coaching* executivo e seus benefícios para as organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, mar. 2014. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/348>>. Acesso em: 07 set. 2019.

JONES, R. J.; WOODS, S. A.; GUILLAUME, Y. R. F. *The Effectiveness of Workplace Coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from Coaching*. **Journal of Occupational and Organization Psychology**, Oxford, v. 89, n. 2, p. 249 – 277, jun. 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119>>. Acesso em 22 abr. 2020.

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

KUNZLER, C. E. B.; SCHNEIDER, E. *Coaching: uma metodologia para qualificação e desenvolvimento profissional*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 4, n. 1, p. 39 – 47, jan./ mar. 2012. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/135>>. Acesso em 01 mar. 2020.

KUTZHANOVA, N.; LYONS, T. S.; LICHTENSTEIN, G. A. *Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development*. **Economic Development Quarterly**, Thousand Oaks, v. 23, n. 3, p. 193-210, ago. 2009. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0891242409336547>>. Acesso em 27 fev. 2020.

LADYSHEWSKY, R.; PETTAPIECE, R. *Exploring Adult Learners Usage of Information Communication Technology during a Virtual Peer Coaching Experience*. **Online Learning**, New York, v. 19, n. 2, p. 1 – 15, 2015. Disponível em: <<https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/32326>>. Acesso em 25 abr. 2020.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o Coaching Funciona: o guia essencial para a**

história e prática do *Coaching* eficaz. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2016.

LANGE, A.; KARAWAJCZYK, T. *Coaching* no processo de desenvolvimento pessoal e organizacional. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 39-56, abr. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495>>. Acesso em: 07 set. 2019.

MARMO, A. *Life Coaching* ou Terapia? In: André Percia e Maurício Sita (Orgs.). **Manual Completo de Coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

MARTINS, R. O *Coach* – um profissional que necessita de muitas virtudes. In: Jô Furlan e Maurício Sita (Orgs.). **Ser mais com Coaching**: as melhores dicas e estratégias de *Coaching* para atingir seus objetivos. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

MAVOR, P.; SADLER-SMITH, E.; GRAY D. E. *Teaching and learning intuition: some implications for HRD and Coaching practice*. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, v. 34, n. 8/9, p. 822–838, 2010. Disponível em:<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591011080995/full/pdf?title=teaching-and-learning-intuition-some-implications-for-hrd-and-coaching-practice>>. Acesso em 28 fev. 2020.

MATTA, V.; VICTÓRIA, F. **Personal & Professional Coaching**. São Paulo: SBCoaching Editora, 2015.

MEDINA, E. U.; PAILAQUILÉN, R. M. B. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 4, p. 824 - 831, jul./ ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-11692010000400023&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 jan. 2020.

MELO, L. H. A.; BASTOS A. T.; BIZARRIA, F. P. A. *Coaching* como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 13, n. 2, p. 141 – 153, Abr/ Jun 2015. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3124>>. Acesso em 26 jul 2020.

MELO, L. H. et al. O *Coaching* e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. **Caderno de Administração – Revista do Departamento de Administração da FEA – PUC**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 25 – 48, Jan./ Dez. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/21892>>. Acesso em 22 abr 2020.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudança em *Coaching* de executivos. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, out./dez. 2009. Acesso em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722009000400012>.

Acesso em 28 fev. 2020.

MIRANDA, A. B. S. **O Processo de Coaching como Método de Desenvolvimento Profissional**. Psicólogo, edição 5/2019. Disponível em: < <https://psicologo.com.br/atuacao/coaching/o-processo-de-coaching-como-metodo-de-desenvolvimento-profissional>>. Acesso em 01 mar. 2020.

MITTLER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento *on-line/ Internet*. Revista de **Maringá Management**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19 – 34, jul./ dez. 2005. Disponível em: < <http://www.maringamanagement.com.br/index.php/ojs/article/view/17>>. Acesso em 22 abr. 2020.

MOHAMMADISADR, M., SIADAT, S. A., HOVEIDA, R. *Identification and validation of Coaching skill components among faculty members of universities*. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 44, p. 1 – 17, 2018. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-44-e185441.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2020.

MOTTER JÚNIOR, M. D. **A Dimensão do Sucesso em Coaching**: uma análise do contexto brasileiro. 2012. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

NIEMINEN, L. et al. *What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness*. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 24, n. 2, p. 145–176, set. 2013. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrdq.21152>>. Acesso em 29 fev. 2020.

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística**: PNL um guia prático para alcançar os resultados que você quer. Tradução de Carlos Henrique Trieschmann. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2019.

OLIVEIRA-SILVA, L. C. et al. Desvendando o *Coaching*: uma revisão sob a ótica da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, n. 2, p. 363 – 377, abr./ jun. 2018. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932018000200363&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 25 abr. 2020.

ONTOLOGIA. In: **Michaelis**: dicionário brasileiro da língua portuguesa. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ontologia/>>. Acesso em: 03 mai. 2020.

PACHECO, F.H. *Nuevos paradigmas para la formación de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación*. **Documentación de las Ciencias de la Información**, Madrid, v. 30, n. 1, p. 65 – 99, jan. / dez. 2007. Disponível em: < https://redib.org/recursos/Record/oai_articulo440441-nuevos-paradigmas-para-la-formaci%C3%B3n-de-los-recursos-humanos-en-bibliotecas-y-centros-de-documentaci%C3%B3n>. Acesso em 20 fev. 2020.

PACHECO, G. Coaching, Consultoria e Terapia: sacos diferentes da mesma farinha?

In: André Percia e Maurício Sita (Orgs.). **Manual Completo de Coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

PALMER, S.; SZYMANSKA, K. *Cognitive Behavioural Coaching: an integrative approach*. In: Stephen Palmer e Alison Whybrow (Orgs). **Handbook of Coaching Psychology: a guide for practitioners**. Hove: Routledge, 2007.

PERCIA, A. *Coaching de Vida*. In: Jô Furlan e Maurício Sita (Orgs.). **Ser mais com Coaching**: as melhores dicas e estratégias de *Coaching* para atingir seus objetivos. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

PEREIRA, A. B. **Coaching em Portugal – teoria e prática**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

PEREIRA, F. J. A. A utilização do *Coaching* como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, n. 6, v. 1, p. 1-21, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n6-2013/?setarParametros=true&pagingPage=6&>>. Acesso em 08 set. 2019.

PEUS, C.; WEISWEILER, S.; FREY, D. *Coaching für Habilitand/innen am Beispiel der LMU München*. **Organisationsberatung, Supervision, Coaching**, Wiesbaden, v. 16, n. 2, p. 193 – 201, jun. 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-009-0123-y>>. Acesso em 21 fev. 2020.

QUIONHA, R. Desenvolvimento pessoal: excelência de vida através do *Coaching*. **Anais do Seminário das Faculdades Integradas Campos Salles**, [S. l.], v. 4, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.fics.edu.br/index.php/seminario/article/view/171>>. Acesso em: 07 set. 2019.

REIS, H. **Coaching Ontológico**. A Doutrina Fundamental. Brasília: Trampolim, 2016.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHDEVA, A. K.; BLAIR, P. G.; LUPI, L. K. *Education and Training to Adress Specific Needs During the Career Progression of Surgeons*. **Surgical Clinics**, Chicago, v. 96, n. 1, p. 115 – 128, fev. 2016. Disponível em: <[https://www.surgical.theclinics.com/article/S0039-6109\(15\)00164-4/fulltext](https://www.surgical.theclinics.com/article/S0039-6109(15)00164-4/fulltext)>. Acesso em 20 fev. 2020.

SANTANA, J. S. et al. Políticas públicas de acesso à informação científica: Portal de Periódicos da Capes. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v.17, n. 35, p. 121 – 144, set./ dez. 2012. Disponível em:< <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/issue/view/1932/showToc>>. Acesso em: 25 jan. 2020.

SAVARIS, T. P. et al. *Coaching de Vida*: autodesenvolvimento voltado à satisfação.

Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 14 – 37, jan./mar. 2015. Disponível em: <
<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/109>>. Acesso em 25 abr. 2020.

STEFAN, R. B. **Avaliação do Processo Coaching de Carreira em Instituição de Ensino Superior**. 2015. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar – UNP.

SERRA, O. L. **Um estudo sobre valor agregado em Coaching e sua percepção para as partes envolvidas**. 2014. 57 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2014.

SHERVINGTON, M. **Coaching Integral: além do desenvolvimento pessoal**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SIELER, A. **Coaching to the Human Soul**. Camberra: Newfield Publishing, 2003.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por Competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **GES – Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 539 – 561, mai./ ago. 2010. Disponível em: <
<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745/812>>. Acesso em 29 fev. 2020.

SILVA, E.; ROBERTO, C. Orientação Profissional, *Mentoring, Coaching e Counseling*: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 299 – 309 jul./ dez. 2010. Disponível em:< http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014>. Acesso em 26 abr. 2020.

SMITH, S. *Using a blended style of Coaching*. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v. 15, n. 1, p. 65 – 77, fev. 2017. Disponível em: < <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/f80bcdfb-67bf-4d0e-b597-9328146e5cf6/1/fulltext.pdf>>. Acesso em 03 mai. 2020.

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

STEINLE, C.; EICHENBERG, T.; DIETRICH, M. C. *Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie*. **Organisationsberatung, Supervision, Coaching**, Wiesbaden, v. 16, n. 4, p. 413 – 433, out./ dez. 2009. Disponível em:<
<https://www.springerprofessional.de/kompetenzen-als-auswahlbasis-von-coaches/5882304>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

TEIXEIRA, A. L. Group Coaching – Ciga – Coaching of Group Analytic Inspiration. **Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, v. 8, n. 1, p. 30 – 39, 2011. Disponível em: <
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-24902011000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 22 abr. 2020.

TOFADE, T. *Coaching Younger Practitioners and Students Using Components of the Co-Active Coaching Model*. **American Journal of Pharmaceutical Education**, Alexandria, v. 74, n. 3, p. 1 – 5, 2010. Disponível em: <<https://www.ajpe.org/content/ajpe/74/3/51.full.pdf>>. Acesso em 03 mai. 2020.

TORRESAN, M. L.; PESSOTTO, F.; BUENO, C. H. *Mindfulness e Coaching: alternativas para o desenvolvimento humano*. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 130 – 141, jan./ abr. 2018. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48560/mindfulness-e-coaching--alternativas-para-o-desenvolvimento-humano->>. Acesso em 20 fev. 2020.

VAARTJES, V. *Integrating action learning practices into executive Coaching to enhance business results*. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v. 3, n. 1, p. 1 – 17, fev./ 2005. Disponível em: <<https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/e21b1162-38dc-4afd-a8f1-fd094cb2bcb0/1/>>. Acesso em 27 fev. 2020.

VALAR, et. al. *Coaching e Liderança no Setor Bancário: estudo em uma agência de um banco público*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 1, jan./ mar. 2020. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2310>>. Acesso em 23 abr. 2020.

VELASQUES, F. V.; BIERENDE, D. N. As Contribuições do *Coaching* de Carreira na Percepção do *Coachee*. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 7, n. 1, p. 64 – 83, set./ dez. 2019. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5439>>. Acesso em 23 abr. 2020.

VIEIRA, A. L. C. ***Coaching: características do coach e benefícios do Coaching para o cliente***. 2013. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto.

VILLANUEVA, L. F. P. *Modelo de Desarrollo del Potencial Humano basado en Competencias para el Desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiado de Cali*. **Ingeniería Industrial**, Havana, v. 30, n. 3, p. 1 – 10, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/271/261>>. Acesso em 20 fev. 2020.

WERNER, M.; JOHANN, C. W. *Coaching nas Organizações: pesquisa com gestores e as aproximações com a Psicologia*. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 9, n. 3, p. 59-75, 2017. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1360>>. Acesso em 21 abr. 2020.

WOLK, L. ***Coaching: a arte de soprar brasas***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

WUNDERLICH, M. T&D e *Coaching*. In: Gustavo G Boog e Magdalena Boog. (Orgs.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo:

Pearson Education do Brasil, 2013.

ZEUS, P.; SKIFFINGTON, S. *The Complete Guide to Coaching at Work*. Roseville: McGraw-Hill Book, 2000.

11 ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

UNESP - INSTITUTO DE
BIOCIÊNCIAS DE RIO CLARO
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Desenvolvimento Humano por meio do Coaching: dos primórdios ao advento das tecnologias.

Pesquisador: Denis Juliano Gaspar

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 22558719.0.0000.5465

Instituição Proponente: Instituto de Biociências de Rio Claro/ Universidade Estadual Paulista -

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.709.756

Apresentação do Projeto:

Conforme parecer anterior:

"Trata-se de projeto de tese de doutorado do pesquisador responsável que será desenvolvido no Programa de Desenvolvimento Humano e Tecnologias sob a orientação da Profa Dra Adriane Beatriz de Souza Serapião."

=Versão em apreciação ===

Sem alterações.

Objetivo da Pesquisa:

Conforme parecer anterior:

"Conforme lê-se no projeto:

"Objetivo Primário:

O presente estudo possui como objetivo primário investigar os Processos de Coaching, nas esferas pessoal e profissional, desde os primórdios ao advento das tecnologias.

Objetivo Secundário:

Busca medir a eficácia dos processos de Coaching na vida dos indivíduos que contratam esses serviços, os chamados coachees, bem como compreender os efeitos e desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação dos processos, os chamados coaches, com olhares

Endereço: Av.24-A n.º 1515

Bairro: Bela Vista

CEP: 13.506-900

UF: SP

Município: RIO CLARO

Telefone: (19)3526-9678

Fax: (19)3534-0009

E-mail: cepib@rc.unesp.br

UNESP - INSTITUTO DE BIOCENCIAS DE RIO CLARO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA



Continuação do Parecer: 3.709.756

para o uso das tecnologias nesses processos."

=Versão em apreciação ===

Sem alterações.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme parecer anterior:

A coleta de dados será realizada da forma de entrevista para os "Coaches" e na forma de questionário para os "Coachees".

Conforme le-se no projeto:

" Os riscos ilícitos no transcorrer das entrevistas, questionário e pesquisa em geral são mínimos e poderão ser de natureza emocional, devido à possível ansiedade relativa à resposta de um instrumento desconhecido. Entretanto, o pesquisador responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento, sem penalização alguma."

Quanto aos benefícios, a pesquisadora tem a expectativa de que o desenvolvimento do projeto permita

esclarecer se os Processos de Coaching no Brasil têm realmente apresentado eficácia, resultando em

desenvolvimento em suas vidas.

Este relator concorda que os riscos das entrevistas e questionários, conforme se depreende dos roteiros apresentados são mínimos. Contudo seria importante que o pesquisador explicitasse que ambos serão conduzidos em local reservado sem interferência de outras pessoas dando-se o tempo necessário para o participante responder aos instrumentos. Além disso, não está clara a forma como as entrevistas serão registradas (anotação, gravação de áudio ou vídeo) e como serão tratadas, sobretudo os procedimentos para minimização de risco, como interrupção, suspensão ou supressão de partes da gravação, se for o caso."

= Versão em apreciação ===

O pesquisador, atende ao solicitado no parecer anterior, acrescentando que:

"A entrevista será gravada por meio de gravador manual comum e aplicada pelo pesquisador responsável, o qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de quaisquer dúvidas, antes e durante o curso da pesquisa. Caso o participante não aceite a gravação do áudio, as informações serão transcritas pelo próprio pesquisador, no momento da entrevista. Tanto a

Endereço: Av.24-A n.º 1515 Bairro: Bela
Vista
UF: SP
CLARO

Município: RIO

CEP: 13.506-900

Telefone: (19)3534-9628

Fax: (19)3534-0009

E-mail: cepib@rc.unesp.br

**UNESP - INSTITUTO DE
BIOCIÊNCIAS DE RIO CLARO
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA**



Continuação do Parecer: 3.709.756

entrevista, quanto o questionário, serão aplicados em ambiente reservado, sem que haja interferência de outras pessoas, com o devido tempo necessário para resposta do participante."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Conforme parecer anterior:

"Trata-se de estudo qualitativo exploratório que prevê a realização de entrevistas com 15 Coaches e aplicação de questionário a 15 Coachees. Os dados serão analisados descritivamente por meio de análise de conteúdo."

==Versão em apreciação ==

Sem alterações

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Conforme parecer anterior:

"O TCLE, tanto para a entrevista com Coaches como para a aplicação de questionários em Coachees são apresentados, estão na forma de convite, em linguagem clara, apresentam o pesquisador, os objetivos da pesquisa, sua justificativa, a metodologia, os riscos possíveis e alguns procedimentos para sua minimização, os benefícios, as garantias legais de privacidade, liberdade de desistência e direito de esclarecimento, informa que não haverá despesa nem remuneração ao participante. Contém as informações obrigatórias com o campo para assinaturas e identificação do pesquisador, participante e dados da pesquisa e comissão de ética."

== Versão em apreciação ==

A versão para os Coaches foi atualizada, informando que as entrevistas poderão ser gravadas e contendo as informações para a minimização de riscos constantes no projeto detalhado.

Além disso, as informações de contato com o pesquisador fornece nesta nova versão as informações da instituição.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O CEP REFERENDA O PARECER DO RELATOR:

"Todas as pendências apontadas em parecer anterior do CEP foram devidamente alteradas e adequadas. Recomendo aprovação do protocolo".

Endereço: Av.24-A n.º 1515	CEP: 13.506-900
Bairro: Bela Vista	
UF: SP	Município: RIO CLARO
Telefone: (19)3526-9678	Fax: (19)3534-0009
	E-mail: cepib@rc.unesp.br

**UNESP - INSTITUTO DE
BIOCIÊNCIAS DE RIO CLARO
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA**



Continuação do Parecer: 3.709.756

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto encontra-se APROVADO para execução. Pedimos atenção aos seguintes itens:

- 1) De acordo com a Resolução CNS nº 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatório final.
- 2) Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas, com justificativa, ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada.
- 3) Sobre o TCLE: caso o termo tenha DUAS páginas ou mais, lembramos que no momento da sua assinatura, tanto o participante da pesquisa (ou seu representante legal) quanto o pesquisador responsável deverão RUBRICAR todas as folhas , colocando as assinaturas na última página.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1129865.pdf	10/11/2019 22:28:10		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado_Tese_Doutorado_Denis_Juliano_Gaspar_Comite_de_Etica.pdf	10/11/2019 22:27:16	Denis Juliano Gaspar	Aceito
Brochura Pesquisa	Projeto_Tese_Doutorado_Denis_Juliano_Gaspar_Comite_de_Etica.docx	10/11/2019 22:26:48	Denis Juliano Gaspar	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Questionario_Coachees.docx	10/11/2019 22:03:08	Denis Juliano Gaspar	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Entrevista_com_Coaches.docx	10/11/2019 22:02:42	Denis Juliano Gaspar	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_DenisJGaspar.pdf	01/10/2019 17:19:30	Denis Juliano Gaspar	Aceito
Outros	Questionario_Aplicado_aos_Coachees.docx	19/09/2019 19:20:47	Denis Juliano Gaspar	Aceito
Outros	Entrevista_aplicada_aos_Coaches.docx	19/09/2019 19:19:27	Denis Juliano Gaspar	Aceito

Situação do Parecer:

Endereço: Av.24-A n.º 1515
Bairro: Bela Vista **CEP:** 13.506-900
UF: SP **Município:** RIO CLARO
Telefone: (19)3526-9678 **Fax:** (19)3534-0009 **E-mail:** cepib@rc.unesp.br

UNESP - INSTITUTO DE
BIOCIÊNCIAS DE RIO CLARO
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA



Continuação do Parecer: 3.709.756

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO CLARO, 18 de Novembro de 2019

Assinado por:
Flávio Soares Alves
(Coordenador(a))

Endereço: Av.24-A n.º 1515

Bairro: Bela Vista

CEP: 13.506-900

UF: SP

Município: RIO CLARO

Telefone: (19)3526-9678

Fax: (19)3534-0009

E-mail: cepib@rc.unesp.br

**12 ANEXO B – Questões utilizadas na aplicação dos questionários
direcionados aos *coachees***

Desenvolvimento Humano por meio do *Coaching*:
dos primórdios ao advento das tecnologias

Questionário – aplicado aos coachees

Idade:

Nível de escolaridade:

Gênero:

1 – Quando buscou a realização de um processo de *Coaching*, você buscava mudança em qual área de sua vida?

- Buscava mudanças/ melhorias na área pessoal, exclusivamente
- Buscava mudanças/ melhorias na área profissional, exclusivamente
- Buscava mudanças/ melhorias em ambas as áreas de minha vida
- Não tinha clareza em relação à (s) área (s) da minha vida que necessitava (m) de mudança (s) / melhoria (s)

2 – Quanto tempo durou seu processo de *Coaching*?

- Menos de um mês
- De um a três meses
- De quatro a seis meses
- Mais de seis meses

3 – Dentro do mês, quantas sessões foram realizadas?

- Uma sessão por semana
- Mais de uma sessão por semana
- Sessões quinzenais
- Uma sessão por mês

4 – Qual o tempo de duração das sessões?

- As sessões duravam 1 hora
- As sessões duravam de 1h a 1h30
- As sessões duravam mais de 1h30

5– O *Coaching* chegou até você de que forma?

- Por indicação de pessoas que vivenciaram o processo em suas vidas
- Por meio dos meios de comunicação (TV, *Internet*, Rádio, anúncios de jornal, revistas e *outdoor*)
- Por meio de palestras de divulgação em empresas, escolas, igrejas entre outras instituições

6 – Os objetivos e metas traçados no processo de *Coaching* foram atingidos?

- () Sim, totalmente atingidos
- () Sim, parcialmente atingidos
- () Não foram atingidos

7 – O que mudou em sua vida pessoal e/ou profissional com o processo de *Coaching* no qual vivenciou?

8 – Você realizou sessões de *Coaching* utilizando alguma forma de tecnologias (Skype, Whats App, teleconferência, entre outras)? Qual (is)? Por que?

9 – Em sua opinião, existe (m) diferença (s) entre uma sessão de *Coaching* presencial e uma sessão de *Coaching* a distância? Por que?

10 - De 1 a 4, sendo 1 equivalente a “me senti pouquíssimo satisfeito” e 4 “me senti muitíssimo satisfeito”, estime seu nível de satisfação em relação ao processo de *Coaching* no qual você foi *coachee*.

- 1 – totalmente insatisfeito
- 2 – Parcialmente insatisfeito
- 3 – Satisfeito
- 4 – Totalmente Satisfeito

1

2

3

4

11 – Dos assuntos tratados durante seu processo de *Coaching*, qual (ais) tiveram maior relevância nas mudanças de atitude/ comportamentos em sua vida pessoal e/ou profissional? Por quê?

12 – Em relação à atuação do seu *coach* durante o processo vivenciado por você:

- () Meu/ Minha *Coach* atuou com excelência durante o processo
- () Meu/ Minha *Coach* atuou de forma satisfatória durante o processo
- () Meu/ Minha *Coach* atuou de forma insatisfatória durante o processo

13 ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Coachees

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)**

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO COACHING: DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS**, desenvolvido por **DENIS JULIANO GASPAR**, RG: 25.510.801-1, domiciliado à Av. 24-A, 1515 – Bela Vista - Rio Claro-SP – CEP: 13506-900, telefone: (19) 3526 9090, pesquisador responsável, aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias, orientado pela Profª Drª Adriane Beatriz de Souza Serapião. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um questionário com questões semiabertas, no qual se busca do (a) entrevistado (a) suas considerações aos aspectos de maior relevância a respeito da eficácia dos processos de *Coaching* e sua utilização frente às tecnologias. O questionário será aplicado em ambiente reservado, sem que haja interferência de outras pessoas, com o devido tempo necessário para resposta do participante. O questionário será aplicado pelo pesquisador responsável, o qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. O objetivo do estudo é investigar os processos de *Coaching*, nas esferas pessoal e profissional, desde os primórdios ao advento das Tecnologias. Busca medir a eficácia dos processos de *Coaching* na vida dos indivíduos que contratam esses serviços, os chamados *coachees*, bem como compreender os desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação dos processos, os chamados *coaches*, com olhares para o uso das tecnologias nesses processos. Os riscos implícitos no transcorrer da aplicação do questionário e pesquisa em geral são mínimos e poderão ser de natureza emocional, como por exemplo, cansaço, desconfortos e constrangimentos, ligados à possível ansiedade relativa à resposta de um instrumento desconhecido. Entretanto, o pesquisador responsável buscará minimização de tais riscos, prestando todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O (a) Senhor (a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o (a) Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o (a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr (a) e outra com o pesquisador.

Local/data

Visto da Orientadora

**Assinatura do Pesquisador Responsável
da Pesquisa**

Assinatura do (a) Participante

Dados sobre a Pesquisa:

Título: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO *COACHING*: DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS

Pesquisador Responsável: Denis Juliano Gaspar Cargo/Função: Pesquisador
Instituição: DEMAC/ IGCE/ UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO - SP
Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900
Dados para Contato: fone (19) 3526 9090/ (19) 98135 3889 – e.mail: denisjgaspar@gmail.com

Orientadora: Profª Drª Adriane Beatriz de Souza Serapião
Instituição: DEMAC/ IGCE/ UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP
Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista - Rio Claro-SP – CEP: 13506-900
Dados para Contato: fone (19) 3526-9090 – e.mail: adriane@rc.unesp.br

Contato CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
Avenida 24 A – Nº 1515 – Bela Vista - Prédio da Administração Rio Claro – SP - CEP 13 506 – 900
Fone (19) 3526 9678 – Fax (19) 3534 0009 – e.mail: cepib@rc.unesp.br

Dados sobre o (a) participante da Pesquisa:

Nome: _____

Documento de Identidade: _____

Sexo: _____ Data de Nascimento ____ / ____ / ____

Endereço: _____

Telefone para contato: _____

14 ANEXO D – Questões utilizadas na aplicação das entrevistas direcionadas aos *coaches*

Desenvolvimento Humano por meio do *Coaching*:
dos primórdios ao advento das tecnologias

Entrevista – aplicada aos coaches

Idade:

Nível de escolaridade:

Gênero:

1 – Há quanto tempo você atua como *coach*? Como foi sua formação em *Coaching*? (escola, tempo de curso, etc)

2 – O *Coaching* é sua única profissão?

3– Em qual área do *Coaching* você trabalha?

4 – Você realiza acompanhamentos com seus *coachees* após o término dos processos de *Coaching*?

5 – Se você respondeu à pergunta anterior de forma positiva, seus *coachees* apresentaram mudanças em seus processos de *Coaching*? Quais? Se você respondeu negativamente, não responda esta questão.

6 – Quais suas principais dificuldades em relação aos Processos de *Coaching*? Por que?

7 – Você faz uso de algum tipo de tecnologia em seus Processos de *Coaching*? Qual (is)? Por que? Ou, por que não faz?

8– Em sua opinião, existe diferença entre sessões realizadas presencialmente e sessões realizadas a distância? Qual (is)? Por que?

9 – Quais são os desafios do *Coaching* para os próximos anos? Por que?

15 ANEXO E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Coaches

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)**

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO COACHING: DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS**, desenvolvido por **DENIS JULIANO GASPAR**, RG: 25.510.801-1, domiciliado à Av. 24-A, 1515 – Bela Vista - Rio Claro-SP – CEP: 13506-900, telefone: (19) 3526 9090, pesquisador responsável, aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias, orientado pela Profª Drª Adriane Beatriz de Souza Serapião. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas às questões de uma entrevista não estruturada, onde se busca do (a) entrevistado (a) suas considerações aos aspectos de maior relevância a respeito da eficácia dos processos de *Coaching* e sua utilização frente às tecnologias. A entrevista será aplicada em ambiente reservado, sem que haja interferência de outras pessoas, com o devido tempo necessário para resposta do participante. Será gravada por meio de gravador manual comum e aplicada pelo pesquisador responsável, o qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de quaisquer dúvidas, antes e durante o curso da pesquisa. Caso o participante não aceite a gravação do áudio, as informações serão transcritas pelo próprio pesquisador, no momento da entrevista. O objetivo do estudo é investigar os processos de *Coaching*, nas esferas pessoal e profissional, desde os primórdios ao advento das Tecnologias. Busca medir a eficácia dos processos de *Coaching* na vida dos indivíduos que contratam esses serviços, os chamados *coachees*, bem como compreender os desafios presentes no cotidiano daqueles que atuam na aplicação dos processos, os chamados *coaches*, com olhares para o uso das tecnologias nesses processos. Os riscos implícitos no transcorrer da entrevista e pesquisa em geral são mínimos e poderão ser de natureza emocional, como por exemplo, cansaço, desconfortos e constrangimentos, ligados à possível ansiedade relativa à resposta de um instrumento desconhecido. Entretanto, o pesquisador responsável buscará minimização de tais riscos, prestando todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O (a) Senhor (a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o (a) Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o (a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr (a) e outra com o pesquisador.

Local/data

Visto da Orientadora

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do (a) Participante da Pesquisa

Dados sobre a Pesquisa:

Título: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DO *COACHING*: DOS PRIMÓRDIOS AO ADVENTO DAS TECNOLOGIAS

Pesquisador Responsável: Denis Juliano Gaspar Cargo/Função: Pesquisador
Instituição: DEMAC/ IGCE/ UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO - SP
Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900
Dados para Contato: fones (19) 3526 9090/ (19) 98135 3889 – e.mail: denisjgaspar@gmail.com

Orientadora: Profª Drª Adriane Beatriz de Souza Serapião
Instituição: DEMAC/ IGCE/ UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP
Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista - Rio Claro-SP – CEP: 13506-900 Dados para Contato: fone (19) 3526-9090 – e.mail: adriane@rc.unesp.br

Contato CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
Avenida 24 A – Nº 1515 – Bela Vista - Prédio da Administração Rio Claro – SP - CEP 13 506 – 900 - Fone (19) 3526 9678 – Fax (19) 3534 0009 – e.mail: cepib@rc.unesp.br

Dados sobre o (a) participante da Pesquisa:

Nome: _____

Documento de Identidade: _____

Sexo: _____ Data de Nascimento _ / _ / _____

Endereço: _____

Telefone para contato: _____