

Desvendando o *Coaching*: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia

Lígia Carolina Oliveira-Silva
Universidade Federal de Uberlândia, MG, Brasil.

Cibele Dayana de Souza Werneck-Leite
Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil.

Pablo Stuart Fernandes Carvalho
Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.

Alex da Costa dos Anjos
Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.

Helena Isabel Martins Brandão
Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.

Resumo: Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão de literatura sobre o *coaching* a partir da ótica da Psicologia, ao contemplar suas principais definições, tipos e abordagens, e analisar o *status* prático e acadêmico do tema a nível internacional e nacional. Constatou-se a diversidade conceitual dos pressupostos teóricos do *coaching*, acompanhada de variadas aplicabilidades e uma prática profissional em ascensão, paradoxalmente ao desenvolvimento juvenil da literatura acadêmica sobre o tema, principalmente a nível nacional. O presente estudo contribui para nivelar os conhecimentos dos interessados pelo tema, uma vez que proporciona a compreensão de aspectos básicos do *coaching*, assim como permite que se enxergue além ao evidenciar as lacunas existentes e propor uma agenda para a pesquisa brasileira. Adicionalmente, diante dos aspectos cognitivos, comportamentais, afetivos e atitudinais do *coaching*, propõe-se que a Psicologia reforce seu domínio sobre a área, fornecendo subsídios teórico-práticos válidos e confiáveis. Diante da grande disseminação e comercialização do *coaching*, este artigo ajuda, principalmente, a “desvendar” o aparente quebra-cabeças do *coaching*, seus elementos, bases teóricas, aplicabilidade e pesquisas.

Palavras-chave: *Coaching*, Psicologia, Revisão de Literatura.

Unfolding Coaching: a Literature Review from the Perspective of Psychology

Abstract: The main goal of this study was to carry out a literature review about coaching from the standpoint of Psychology, addressing its main definitions, types and approaches, as well as analyzing its academic and practical status in both Brazilian and international scope. Conceptual diversity regarding coaching theoretical assumptions was identified, followed by miscellaneous applications and ascending professional practice, oppositely to the juvenile development of its academic literature, especially regarding the Brazilian scope. The present study adds to knowledge leveling for those interested in coaching, as it provides comprehension of coaching basic aspects, going even further when it evidences the existing gaps and proposes a research agenda for Brazilian researchers. Additionally, concerning cognitive, behavioral, affective and attitudinal aspects of coaching, we propose that Psychology as a science can reinforce its domain over the field, providing valid and reliable theoretical-practical basis. Facing the great dissemination and commercialization of coaching in human resources management, this paper contributes to “unfolding” the puzzle of coaching, its elements, theoretical basis, applicability and research.

Keywords: Coaching, Psychology, Literature Review.

Desvendando el *Coaching*: Una Revisión bajo la Óptica de la Psicología

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo realizar una revisión de literatura sobre el *coaching* desde la óptica de la Psicología, contemplando sus principales definiciones, tipos y enfoques, así como analizando el *status* práctico y académico del tema a nivel internacional y nacional. Se constató la diversidad conceptual de los presupuestos teóricos del *coaching*, acompañada de variadas aplicabilidades y una práctica profesional en ascenso, paradójicamente al desarrollo juvenil de la literatura académica sobre el tema, principalmente a nivel nacional. El presente estudio contribuye a nivelar los conocimientos de los interesados por el tema, ya que proporciona la comprensión de aspectos básicos del *coaching*, así como permite que se vea más allá, al evidenciar las carencias existentes y proponer una agenda para la investigación brasileña. Además, ante los aspectos cognitivos, de comportamiento, afectivos y de actitud del *coaching*, se propone que la Psicología refuerce su dominio sobre el área, proporcionando subsidios teórico-prácticos válidos y confiables. Frente a la amplia difusión y comercialización del *coaching* en el contexto de la gestión de personas, este artículo ayuda, principalmente, a “desvelar” el aparente rompecabezas del *coaching*, sus elementos, bases teóricas, aplicabilidad e investigaciones.

Palabras clave: *Coaching*, Psicología, Revisión de Literatura.

Introdução

O *coaching* apresenta-se na atualidade como uma área de atuação diversa, emergente e amplamente difundida. Embora ainda recente no Brasil, essa perspectiva de treinamento e desenvolvimento de competências popularizou-se atingindo uma amplitude de serviços (Karawejczyk, & Cardoso, 2012). A partir da diversidade e crescimento dos serviços oferecidos pelo *coaching*, aumentam as indagações a respeito do que consiste essa prática. Em geral, as pessoas conhecem ou já ouviram falar sobre o assunto. Entretanto, pouco se sabe sobre os aspectos relacionados ao seu uso, qual o seu conjunto de pressupostos teóricos, quais são as técnicas utilizadas durante o processo, como os resultados são avaliados, quais os tipos de *coaching* e os requisitos necessários para aplicá-los (Costa, & Caregnatto, 2013).

Descrever e analisar criticamente o *coaching* a partir de uma perspectiva acadêmica são tarefas desafiadoras e necessárias, principalmente pela variedade de conceitos existentes, amplitude de abordagens teóricas e práticas que subsidiam o exercício do *coaching*, bem como a escassez de estudos empíricos voltados para o tema. Tal desafio é relevante tanto para a análise de perspectivas sistemáticas que visam fundamentar a prática do *coaching* quanto para o avanço da produção do conhecimento científico na área.

Embora o *coaching* tenha atingido grande expansão no campo prático, existem aspectos essenciais

em relação à fundamentação teórica e definição de conceitos que ainda estão em discussão. Neste artigo, tentaremos abordar alguns destes aspectos, tais como a terminologia, história, fundamentos e objetivos. Outros aspectos a serem discutidos estão ligados à interface do *coaching* com outros conceitos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, tais como: treinamento, *mentoring* e carreira; a relação entre *coaching*, metas e autoconceitos; tipos e modelos de *coaching*.

No âmbito internacional, os estudos sobre *coaching* se apresentam como relativamente desenvolvidos, havendo inclusive periódicos dedicados exclusivamente ao tema, como: *The Coaching Psychologist*, *International Coaching Psychology Review* e *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*. Entretanto, no panorama brasileiro são escassos os artigos publicados em periódicos indexados, evidenciando-se, inclusive, a necessidade de relatos sobre um panorama do que é o *coaching* e como ele pode ser analisado a partir de uma perspectiva acadêmica, de modo a se diferenciar das práticas genéricas e comerciais que atualmente costumam representar o *coaching* no Brasil. Iniciativas como a deste artigo são relevantes, uma vez que o campo do *coaching* tomou proporções tamanhas a ponto de não poder mais ser ignorado pelos estudiosos brasileiros, principalmente no tocante à Psicologia.

Considerando tal conjectura, este estudo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura tanto

teórica quanto empírica do *coaching*, contemplando as principais definições existentes, elementos constituintes, abordagens, modelos e uma breve revisão de estado da arte no Brasil. Um objetivo subjacente a este artigo consiste em auxiliar os pesquisadores que se interessam pelo tema a enxergar um ponto de partida, iniciando pela compreensão de aspectos básicos do *coaching*, e, posteriormente, desencadeando reflexões sobre os construtos teóricos e a natureza dos serviços realizados com base no *coaching*. Deste modo, espera-se não só reduzir as lacunas apresentadas, como também apontar possíveis direções nas quais futuros estudos sobre o tema devem seguir.

Origens e definições do *coaching*

Uma das primeiras hipóteses sobre o advento do *coaching* é que seu surgimento ocorreu em uma cidade da Hungria chamada Kocs, entre os séculos XV e XVI (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014). A palavra *coaching* inicialmente esteve relacionada ao transporte, mais precisamente ao tipo de carruagem coberta húngara, sendo posteriormente associada ao esporte. Tanto o transporte como o treinador conduziam as pessoas a um lugar ou objetivo (Cox et al., 2014; Milaré, & Yoshida, 2007). Como uma técnica importante para subsidiar o desenvolvimento dos atletas, o *coaching* foi bem difundido no esporte especialmente porque Tim Gallwey, tenista profissional, é considerado por alguns o precursor da metodologia do *coaching* (Whitmore, 2010). Ao longo dos anos, observa-se que o termo *coaching* tem sido utilizado principalmente nas áreas esportiva, da educação e do trabalho (Grant, 2001). Ives (2008), por exemplo, analisa o histórico do conceito e observa que, nos seus primórdios, o *coaching* foi concebido como uma espécie de orientação, ensino ou instrução. Ao surgir como uma disciplina distinta, foi abordado como forma de facilitação ou um estilo de gerenciamento de pessoas, estritamente não diretivo. Ultimamente, de maneira crescente, o *coaching* tem adotado elementos terapêuticos e de desenvolvimento pessoal. Estas diferentes proposições demonstram a ausência de convergências sobre a etimologia e as origens do *coaching* (Ferreira, 2008).

Além das variadas teorias acerca da origem do *coaching*, a literatura também apresenta diferentes conceitos sobre o que o *coaching* de fato representa. Um fator agravante para o desenvolvimento de uma

base teórica consistente tem sido a própria prática do *coaching*, que atualmente é muito mais expressiva do que as teorias e as pesquisas sobre a sua cientificidade (Reis, & Nakata, 2010). A injeção crescente de ideias e técnicas gera confusão acerca da natureza precisa do *coaching* e do que ele pretende alcançar, contribuindo para a dificuldade em defini-lo (Stober, & Grant, 2006). De maneira a tentar sistematizar concepções gerais encontradas na literatura, o Quadro 1 ilustra algumas das mais citadas definições de *coaching*.

Uma vez que o *coaching* tem sido utilizado pelas mais diversas áreas de estudo e pesquisa, é possível distinguir algumas perspectivas do *coaching* em função da abordagem teórica que o subsidia. O Quadro 2 ilustra as diferenças de perspectivas do *coaching* a partir de diversas abordagens e autores.

Diante de tal diversidade de definições e abordagens do *coaching*, geram-se questionamentos acerca do que há de transversal a todas estas perspectivas, de forma a tornar o estudo do *coaching* viável. Ives (2008) apresenta uma proposta de extração da essência do *coaching* a partir da análise do que várias perspectivas têm em comum, concluindo que, de forma geral, o *coaching* está ligado ao desenvolvimento pessoal e desempenho dos indivíduos, além de ter como foco principal o alcance de metas claramente estabelecidas.

Ainda com relação à definição do que é o *coaching*, é relevante mencionar as diferenças encontradas na literatura entre *coaching*, *mentoring* e treinamento. O *mentoring* envolve a transmissão de conhecimentos por parte de um indivíduo com *expertise* em um domínio específico para um indivíduo com menos experiência; porém, o *mentoring* em si não exige do mentor habilidades de *coaching* (Grant, 2001). Já o *coaching* representaria um processo no qual o *coach* (aquele que conduz o processo) facilitaria o aprendizado do *coachee* (o aprendiz). Desta forma, o *coach* não necessariamente precisa ser um *expert* na área de aprendizado do *coachee*; ele apenas precisa ter experiência no processo de facilitação de aprendizagem e aprimoramento do desempenho. Com relação ao treinamento, Grant (2001) defende que este é um processo mais rígido e externamente determinado que o *coaching*; neste último, o próprio aprendiz é que organiza a agenda e ele é quem determina quais metas serão atingidas, ao contrário do treinamento, que é, em geral, organizado e executado conforme as necessidades da organização.

Quadro 1
Definições de *coaching*.

Autor	Definição
Parsloe (1995, p. 18)	“O <i>coaching</i> é diretamente relacionado com o aprimoramento imediato de desempenho e o desenvolvimento de habilidades, através de uma forma de tutoria ou instrução.”
Whitmore (1992, p. 8)	“ <i>Coaching</i> é o desbloqueio do potencial de um indivíduo de forma a maximizar seu desempenho. É ajudar o outro a aprender ao invés de ensiná-lo.”
Stober, & Parry (2005, p. 13)	“ <i>Coaching</i> é um processo colaborativo que visa facilitar a habilidade de um cliente para auto-dirigir seu aprendizado e crescimento, sendo evidenciado por mudanças significativas na auto-compreensão, auto-conceito e comportamento.”
Grant (2005, p. 4)	“ <i>Coaching</i> pode ser compreendido como uma metodologia genérica usada para aprimorar as habilidades e desempenho, assim como o desenvolvimento de indivíduos. É um processo sistematizado no qual indivíduos são ajudados a explorar seus problemas, estabelecer metas, desenvolver planos de ação e agir, monitorar e avaliar seu desempenho de forma a melhor alcançar suas metas [...]”
Milaré, & Yoshida (2007, p. 88)	“A essência do <i>coaching</i> é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera.”
Cox, Bachkirova, & Clutterbuck (2014, p. 1)	“O <i>coaching</i> é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros <i>stakeholders</i> .”

Tipos de *coaching*

Os tipos de *coaching* envolvem as peculiaridades das diferentes ênfases, principalmente em relação à natureza da atuação e do tipo de demanda no processo de *coaching*. Deve-se ressaltar, entretanto, a existência de amplas discussões entre pesquisadores e profissionais sobre o que caracteriza cada um dos tipos de *coaching* e a ausência de consenso sobre tais definições (Krausz, 2007). Porém, para a construção do Quadro 3, foram utilizadas as definições mais comumente encontradas na literatura, visando mapear os diferentes tipos de *coaching*.

A partir do Quadro 3, é possível verificar a diversidade de tipos de *coaching*, o que pode ser justificado pelas inúmeras exigências humanas e mercadológicas, assim como pela maleabilidade do *coaching*, que permite seus princípios sejam aplicados a diferentes contextos. Porém, tal diversidade contribui para a disseminação de dúvidas e questionamentos acerca da atuação do *coaching*, principalmente por não haver um consenso entre as definições e metodologias (Ferreira, 2008).

Elementos do *coaching*

Para o desenvolvimento de pessoas através do *coaching*, são necessários dois atores principais: o *coach*, profissional que auxilia o seu cliente e conduz o processo, e o *coachee*, o cliente que será introduzido a um método específico para o alcance de metas e objetivos (Sardinha, 2012). A respeito do relacionamento entre *coach* e *coachee*, há um consenso sobre a importância do estabelecimento de confiança e vínculo, o que é considerado um dos principais responsáveis pela eficácia do procedimento. Outro fator essencial diz respeito aos requisitos e a formação necessária para se tornar um profissional apto para atuar com o *coaching*. Em geral, o *coaching* tem sido exercido por diferentes profissionais de diversas áreas de atuação, não havendo exigências específicas na formação do *coach* (Joo, 2005). Os *backgrounds* mais comuns incluem formação e/ou experiência em administração, negócios, treinamento, desenvolvimento, educação, aconselhamento, e Psicologia do esporte (Grant, 2005). Para alguns autores, os psicólogos possuem habilidades e conhecimentos necessá-

Quadro 2

O *coaching* segundo as diferentes abordagens.

Abordagem	Essência do <i>coaching</i>
Humanista	“O <i>coaching</i> é, acima de tudo, sobre crescimento e mudança do humano” (Stober, 2006, p. 17).
Existencial	Abordagem baseada nos três princípios da condição humana: necessidade de relacionamento, incerteza e ansiedade existencial. Seu foco é primariamente na exploração descritiva da visão de mundo do indivíduo, considerando suas preocupações atuais (Spinelli, 2014).
Ontológica	O <i>coaching</i> ontológico consiste numa forma de trabalho com indivíduos baseada no engajamento de três esferas da existência humana – linguagem, emoções e fisiologia (postura corporal) (Sieller, 2014).
Transpessoal	Nesta perspectiva, o <i>coaching</i> visa aprimorar a conscientização da dimensão transpessoal da vida e facilitar a experiência de se conectar com os outros de forma a gerar sentimentos de alegria e completude (Rowan, 2014).
Análise transacional	Abordagem interacional baseada em diversas noções, tais como aos estados do ego, roteiros de vida e padrões interacionais (Napper, & Newton, 2014).
Comportamental	“O propósito do <i>coaching</i> é a mudança de comportamento” (Peterson, 2006, p. 51).
Desenvolvimento adulto	<i>Coaching</i> é sobre ajudar clientes a amadurecer (Ives, 2008).
Cognitivismo	O <i>coaching</i> é, principalmente, sobre o desenvolvimento de pensamentos adaptativos (Ives, 2008).
Orientação para metas	“ <i>Coaching</i> é um processo orientado para metas e soluções” (Grant, 2006, p. 156)
Psicologia positiva	“Desviar a atenção do que causa dor para o que energiza e impulsiona as pessoas a seguirem adiante” (Kauffman, 2006, p. 220)
Centrada na pessoa	Abordagem baseada na tendência das pessoas a desenvolver-se de forma positiva e construtiva quando as condições apropriadas estão presentes (Joseph, 2014).
Gestalt	Enfatiza a necessidade da consciência momento-a-momento em relação às experiências, mundo externo e bloqueios à consciência do indivíduo, ressaltando a importância da experiência subjetiva (Bluckert, 2004).
Aprendizagem adulta	Uma abordagem de aprendizado que permite que aprendizes auto-direcionados possam refletir e crescer com suas experiências (Ives, 2008).
Cognitivo-comportamental	Esta abordagem visa a melhora da qualidade do pensamento do indivíduo, com a ajuda de intervenções habilidosas. Enfatiza a importância de identificar metas realistas e facilitar a autoconsciência de barreiras cognitivas e emocionais subjacentes em relação ao alcance de metas (Williams, Palmer, & Edgerton, 2014).
Neurolinguística	A abordagem neurolinguística do <i>coaching</i> tem como objetivo ajudar os clientes a explorar sua realidade. Através da programação neurolinguística (PNL), é possível identificar padrões que representam a forma pela qual os indivíduos constroem sua realidade, controlando sua experiência interior em vários contextos ambientais (Grimley, 2014).
Foco em soluções	Abordagem baseada na premissa de que saber como um problema surgiu não necessariamente indica como resolvê-lo. Visa auxiliar o cliente a definir um estudo futuro desejado e construir uma trilha de pensamento e ação que o conduza o a tal estado (Grant, & Cavanagh, 2014).
Sistêmica	“ <i>Coaching</i> é uma jornada pela busca de padrões” (Cavanagh, 2006, p. 313).

Quadro 3
Tipos de *coaching*.

Tipo	Definição	Fonte
<i>Coaching</i> Executivo	“O <i>coaching</i> executivo é definido como uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para conseqüentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de <i>coaching</i> formalmente definido.”	Killburg (2000, p. 65).
<i>Coaching</i> de Vida ou Pessoal	“O <i>coaching</i> de vida ou pessoal é um processo sistemático, focado em soluções e orientado para resultados, no qual visa-se pelo aprimoramento da experiência de vida e do desempenho do indivíduo em vários domínios (como determinado pelo mesmo), conduzindo ao aprendizado auto-direcionado e crescimento pessoal.”	Grant (2001, p. 8)
<i>Coaching</i> no Trabalho	“Um processo de <i>coaching</i> que se dá no contexto de trabalho, com empregados não-executivos. Representa um <i>coaching on-the-job</i> conduzido por gerentes de linha e supervisores, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desenvolvimento individual das habilidades dos trabalhadores, além de aprimorar sua compreensão dos requisitos do cargo.”	Grant (2005, p.5)
<i>Coaching</i> de Carreira	“ <i>Coaching</i> de carreira representa apenas uma ou uma série de conversas colaborativas com um profissional treinado que opera sob um código de ética. O processo é fundamentado em abordagens de <i>coaching</i> baseadas em evidências, incorporando teorias e ferramentas sobre carreira, visando chegar a um resultado positivo para o cliente em relação a sua realização pessoal e profissional, assim como nas decisões de carreira.”	Yates (2014, p. 2)
<i>Coaching</i> Empresarial ou de Negócio	Processo de engajamento numa comunicação significativa com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização através do atingimento das ações daqueles indivíduos.	Worldwide Association of Business Coaches (2007)
<i>Coaching</i> de liderança	Relacionamento no qual um cliente se compromete com um <i>coach</i> visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.	Killburg (1996)
<i>Coaching</i> para equipes	“Intervenção de aprendizado projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou time através da aplicação de princípios de <i>coaching</i> baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.”	Clutterbuck, (2014, p. 271)

rios para direcionar um programa de *coaching* e, por isso, conseguem oferecer um serviço mais qualificado (Milaré, & Yoshida, 2007). Entretanto, a maioria dos profissionais *coach* que ofereciam seus serviços às organizações não eram psicólogos ou ligados à área de ciência do comportamento (Grant, & Cavanagh, 2004). Em geral, a interdisciplinaridade costuma ser vista como algo positivo; o problema é que tal variedade não é acompanhada por uma comunicação efetiva entre as áreas, de forma que vários grupos alegam autoria da prática e das técnicas de *coaching*, mas provavelmente nenhum deles possui domínio do campo, seja de forma teórica ou empírica (Grant, 2005).

Neste sentido, alguns autores afirmam que não é necessária formação acadêmica específica para aplicar as técnicas do *coaching* pelo fato de não haver uma regulamentação profissional, o que indica que *coaching* não é uma profissão (Karawejczyk, & Cardoso, 2012). A maioria dos profissionais *coaches* não utilizam uma abordagem teórica coerente, tampouco técnicas cientificamente validadas em suas atuações (Grant, & O’Hara, 2006). Tais constatações são alarmantes principalmente porque, diante da ausência de um padrão de técnicas e de um conselho que regule e fiscalize a profissão, podem-se gerar ambiguidades e divergências quanto à atuação do *coach*,

além de pouca confiabilidade nos resultados do processo de *coaching*.

Apesar da escassez de especificações em relação à formação do *coach*, é possível encontrar na literatura alguns requisitos para o indivíduo atuar como *coach*, tais como: a) obtenção de um certificado de formação em desenvolvimento de *coaching*; b) ter passado por um processo de *coaching* nomeadamente; c) ter desenvolvido trabalho sobre si mesmo; d) apresentar formação profissional adequada; e) ficar sob supervisão constante de sua atividade como *coach* (Karawejczyk, & Cardoso, 2012). Entretanto, quais seriam os critérios para avaliar se há uma “formação profissional adequada”, ou um “trabalho sobre si mesmo”? Faltam delimitações e consenso sobre em que consiste essa prática e o que deve constar no processo de formação para se atuar na área. Logo, surgem diversos questionamentos não apenas em relação às lacunas do processo de formação, mas também acerca das implicações para a atuação dos profissionais.

Prática do *coaching*

A prática do *coaching* expandiu-se consideravelmente ao longo dos últimos anos, o que pode ser justificado pelas: (1) mudanças ocorridas no mercado de trabalho que fazem com que as pessoas busquem ter um melhor desempenho e (2) popularidade que o *coaching* ganhou em decorrência dos resultados positivos gerados através do seu método de desenvolvimento pessoal ou organizacional. Quanto às mudanças ocorridas nos contextos em que os indivíduos buscam se desenvolver, no âmbito organizacional os avanços tecnológicos levaram a uma alta competitividade entre as empresas, o que aumenta a exigência por qualidade e capacidade de produção da organização, e conseqüentemente, dos funcionários. Adicionalmente, profissionais no mercado de trabalho atual costumam ter maior autonomia sobre a própria carreira. Isto difere de meados dos anos 1970, quando a carreira era desenvolvida em poucas empresas e o desenvolvimento profissional era majoritariamente controlado pela organização. Portanto, é possível que o processo de *coaching* esteja sendo visto como uma ferramenta capaz de auxiliar as pessoas a lidar com este novo contexto de trabalho.

Com relação à popularidade do *coaching*, o Relatório Anual de 2013 da *International Coach Federation* indica que nesse mesmo ano a organização já contava com 22.701 membros associados espalhados

pelo mundo (*International Coach Federation*, 2013). Há também organizações sem fins lucrativos com o objetivo de desenvolver o *coaching* tanto no âmbito prático quanto no ensino, tais como a *International Coach Federation* (ICF) nos Estados Unidos, além do *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC), da *The Association for Coaching* (AC) e da *International Coaching Community* (ICC), estes últimos na Inglaterra. A ICF é considerado a maior associação global de *coaches* e oferece uma espécie de selo de qualidade para os requerentes. Tal reconhecimento tem o objetivo de garantir a qualidade e a confiabilidade nos serviços prestados para os usuários que procuram por cursos de treinamento independentes de *coaching* e profissionais da área (*The Association for Coaching*, 2015). Em contrapartida, o EMCC foi fundado há mais de 20 anos em decorrência da necessidade de diretrizes comuns de prática e ética para as atividades de *mentoring* e *coaching* em expansão. A instituição tem como objetivo promover e definir expectativas de melhores práticas em *mentoring* e *coaching* em toda a Europa e além, para o benefício da sociedade. A organização promove eventos e conferências em diversos países, além de atualizar a comunidade científica sobre as práticas e pesquisas em *coaching* e *mentoring* (*European Mentoring and Coaching Council*, 2015).

Ainda na Europa, foi realizada uma parceria entre a ICF e o EMCC em 2011, com o objetivo de criar um documento para melhor subsidiar a profissionalização do *coaching* e do *mentoring*, intitulado *The Professional Charter for Coaching and Mentoring* (*European Mentoring, Coaching Council & International Coach Federation*, 2011). O documento foi aprovado pela União Europeia e tem como objetivo ajudar a conduzir boas práticas profissionais e estipular diretrizes éticas, estando disponível para o acesso público no banco de dados *European Union Database*, o que contribui para ajudar a fortalecer a confiabilidade do *coaching*.

Com relação à expansão nacional, foi realizado um levantamento pelo jornal Folha de S. Paulo (2011) com as maiores organizações certificadoras de profissionais *coaches* do país, a saber: Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial, Sociedade Brasileira de *Coaching* e Sociedade Latino-Americana de *Coaching*. Neste levantamento foi constatado que entre os anos de 2005 e 2011, o número de profissionais certificados cresceu de 752 para 2.310, ou seja, um crescimento de 207%.

Esses dados corroboram a premissa de que a prática e comercialização do *coaching* cresceram consideravelmente também no Brasil.

Apesar de no Brasil o *coaching* ter tido importantes avanços nos últimos anos, o nível de organização da prática na área não é equiparado ao do cenário internacional. Em entrevista dada à revista Exame, o presidente da ICF (*International Coaching Federation*, 2013) no Brasil, José Augusto Figueiredo, afirma que na América do Norte e Europa, a proporção de *coaches* por habitantes é de 40 para cada milhão. Já no Brasil, o número cai para quatro *coaches* por milhão de habitantes, ficando abaixo da média mundial de sete *coaches* por milhão. A ICF acredita que há espaço no cenário brasileiro para o crescimento da profissão. No entanto, alerta para o surgimento de profissionais falsamente intitulados como *coaches* que dizem prestar esse serviço e ludibriam seus clientes. Além disso, a escassez de fontes de informação seguras sobre o *coaching* dá margens para o surgimento desses falsos profissionais; o cliente teria dificuldades para saber ao certo as atribuições de um *coach* e como distinguir um profissional capacitado de um não qualificado.

O desenvolvimento da prática do *coaching* nos Estados Unidos e Europa tem sido acompanhado por uma organização considerável da produção acadêmica, a exemplo dos periódicos especializados no tema mencionados na introdução, o que contribui para o desenvolvimento de práticas de *coaching* mais confiáveis. Porém, no Brasil, este aspecto é ainda incipiente, uma vez que a prática tem crescido num ritmo mais acelerado do que a teoria, de forma que produções nacionais sobre *coaching* ainda são extremamente escassas, como será discutido neste artigo.

A Psicologia do *coaching*

Uma das propostas entre os autores da área do *coaching* é de que a Psicologia assuma o *coaching* como um de seus temas de interesse. A “Psicologia do *Coaching*”, termo cunhado por Grant (2001), consistiria na busca de teorias que extrapolassem o campo da mera descrição, analisando mecanismos psicológicos e fornecendo *insights* sobre como melhor facilitar a adoção de comportamentos específicos. Considerando que o processo de *coaching* consiste basicamente em ajudar indivíduos a gerenciar seus recursos inter e intrapessoais de forma a atingir suas metas, uma contribuição da Psicologia seria no tocante aos mecanismos de autorregulação e sobre como aspectos emocionais, cognitivos

e comportamentais influenciariam o alcance de metas (Grant, 2001). No tocante à Psicologia Organizacional e do Trabalho, poder-se-ia analisar de que forma o *coaching* contribui para formação de lideranças, melhoria do desempenho na função, gestão de carreira e processos de mudança organizacional.

Na mesma direção da “Psicologia do *Coaching*”, tem-se a proposta do estudo do *coaching* com “base em evidências” (*evidence-based coaching*), que visa subsidiar e, principalmente, solidificar a prática do *coaching* através do uso de teorias e pesquisas acadêmicas, como demonstrado pelo periódico *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*. Para se considerar o *coaching* uma prática com base em evidências, seria necessário que ele apresentasse três características fundamentais: 1) o uso do melhor conhecimento disponível; 2) a *expertise* do profissional vinculado à prática; 3) a consideração das preferências do cliente (Stober, Wildflower & Drake, 2006). Com relação ao uso do melhor conhecimento disponível, o objetivo do *coaching* com base em evidências seria transferir o conhecimento científico disponível para a prática. Neste sentido, autores como Grant (2005) defendem que as ciências do comportamento podem contribuir em larga escala para o desenvolvimento de práticas de *coaching* com base em evidências, principalmente no tocante às teorias e modelos de alcance de metas e motivação, além da relação do *coaching* com autoconsciência, autorregulação e autoeficácia, por exemplo. Outro arcabouço teórico que seria de grande valia para o desenvolvimento do *coaching* com base em evidências seria a Psicologia positiva, uma vez que ela foca nos aspectos positivos do humano e o *coaching*, por sua vez, visaria aprimorar as habilidades e capacidades humanas (Grant, 2005; Sperry, 1997). De forma a sintetizar as necessidades de pesquisa do *coaching*, a Figura 1 aponta as principais demandas teóricas e práticas que deveriam ser investigadas acerca do *coaching*.

Produção acadêmica internacional sobre *coaching*

Para avaliar o quanto um campo de conhecimento ou área de atuação se desenvolve ao longo do tempo, é imprescindível analisar sua produção científica. Com relação ao *coaching*, já foi mencionado o aparente descompasso entre a teoria e a prática, porém, tem havido um aumento de iniciativas de pesquisa no âmbito internacional nos últimos anos. Isto pode ser eviden-

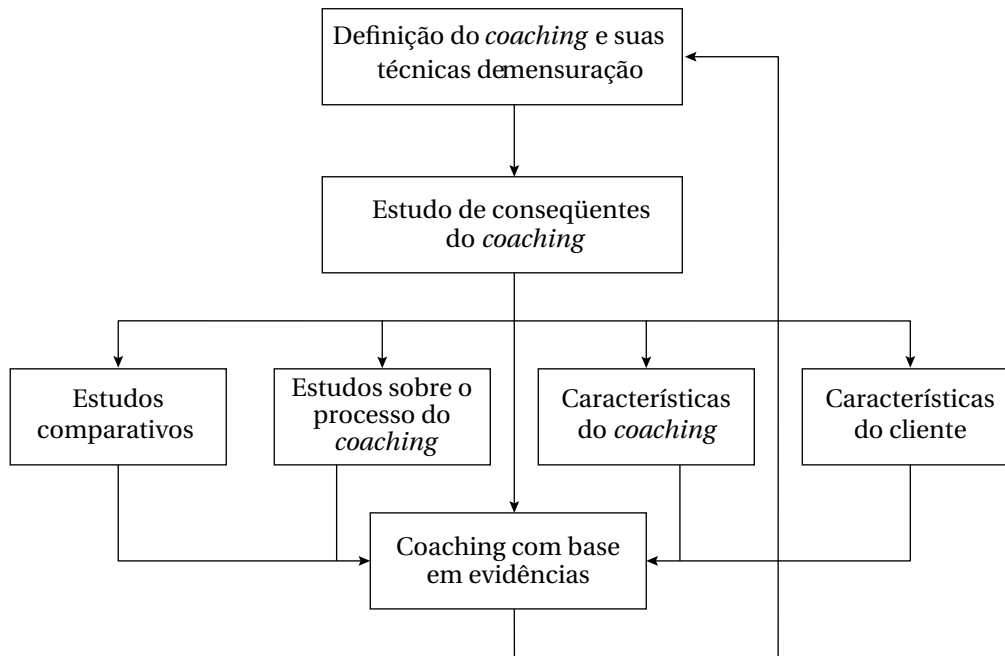


Figura 1
Demandas de pesquisa do *coaching* (Stober, & Parry, 2005).

ciado por Grant (2010), cujo levantamento constata que entre 2000 e 2009, 425 estudos sobre *coaching* foram publicados. Já entre 1937 e 1999, apenas 93 estudos foram publicados, o que demonstra um crescimento exponencial da área a partir do início do século XXI. Porém, Grant (2010) aponta que, dentre estes estudos, mais da metade são descritivos, baseados em opinião ou discussões teóricas, o que expõe o estágio inicial do *coaching* enquanto disciplina acadêmica. Os estudos empíricos, por sua vez, geralmente apresentam desenho de pesquisa em formato de *survey* e tem como objetivo analisar aspectos como as características dos *coaches* e *coachees* ou como o *coaching* é utilizado em diferentes contextos (escolas, organizações etc.). O autor aponta a escassez de estudos que analisem os resultados do *coaching*, a eficácia do processo e dos métodos e o impacto do *coaching* a longo prazo. É também evidente na revisão de Grant (2010) a carência de modelos explicativos, assim como estudos que utilizem o método experimental.

Produção acadêmica nacional sobre *coaching*

No cenário nacional, até o ano de 2015 não foram encontrados artigos em periódicos anexados que abor- dassem uma revisão de literatura ou de estado da arte

sobre o *coaching*, de forma geral, no Brasil. Portanto, foi realizada para este artigo uma busca simplificada, visando analisar brevemente a produção nacional do *coaching* nos últimos anos. Foram pesquisadas as palavras-chave “*coaching*”, “*coach*” e “*coachee*”, entre os anos 2000 e 2015, nas bases de dados Lilacs, Pepsic, SciELO e no Google acadêmico. As publicações estrangeiras não foram incluídas nesta análise, uma vez que o interesse foi o cenário brasileiro. Além disso, para a seleção dos estudos os autores deveriam ser brasileiros, assim como as pesquisas e os meios de divulgação.

As publicações encontradas foram catalogadas em uma planilha que incluía as seguintes categorias: a) título do estudo; b) quantidade de autores e os seus respectivos nomes; c) ano da pesquisa; d) palavras-chave; e) tipo de trabalho (artigo, dissertação, tese); f) fonte; g) área de avaliação; h) extrato; i) indexador; j) metodologia utilizada (abordagem, natureza, procedimentos e objetivos da metodologia); k) instrumentos; l) quantidade de referências bibliográficas utilizadas (artigos, livros, teses, dissertações, monografias e documentos eletrônicos); e m) idioma das referências bibliográficas.

A busca das palavras-chave nos indexadores mencionados resultou em 48 estudos em cinco indexadores, publicados em 27 periódicos, oito repositórios e 13 bibliotecas digitais. Considerando este mate-

rial, a Figura 2 apresenta a frequência das publicações encontradas no período mencionado, evidenciando o ritmo da produção no Brasil sobre *coaching*. Comparativamente ao resultado encontrado por Grant (2010), é possível afirmar que, num período de 15 anos, o Brasil produziu cerca de 11% do que foi produzido nos Estados Unidos e Europa num período de 9 anos. Isto indica uma lacuna considerável de estudos brasileiros sobre um tema que evidentemente está ganhando espaço e mercado tanto no cenário internacional quanto no brasileiro.

Considerando a distribuição anual (Figura 2), há um aumento pouco gradual de produções. De 2000 até 2006, houve apenas uma publicação, no ano de 2004. Entre 2007 e 2010, foram publicados 12 estudos sobre o tema. A partir de 2011, o número de publicações aumenta até alcançar o ápice em 2014, com 12 publicações, e cai para zero no primeiro semestre de 2015. Porém, esta análise considera estudos do tipo monografia, que não passam por corpo editorial ou revisão de pares, sendo imprescindível a análise separada dos artigos, por atenderem a estes requisitos. A frequência de publicações em artigos ocupa mais da metade das publicações sobre *coaching* (58%). As demais publicações – monografias, dissertações e teses – ocupam, respectivamente, 19%, 17%

e 6%. Na Figura 3 observa-se um crescimento relativamente estável da publicação de artigos a partir de 2009, porém ainda tímido, com seu ápice em pouco mais de dez artigos por ano.

Em relação à classificação do Qualis/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) dos periódicos eletrônicos que publicaram artigos sobre *coaching*, observa-se na Figura 4 que a maioria (70%) dos artigos sobre *coaching* foi publicada em periódicos de Qualis B, com uma predominância idêntica nas categorias B2 e B3. Em seguida, com 22%, estão os periódicos de Qualis A. Entretanto, embora existam publicações em revistas com extrato A2, não há nenhuma publicação em extrato A1. Por fim, com 9% das publicações, estão as revistas do extrato C. Diante de tais resultados, considera-se quatro possíveis explicações: (1) os periódicos A1 não estariam interessados em publicar estudos sobre o *coaching*; (2) os próprios autores estariam optando por submeter seus artigos em periódicos com classificações B pelo Qualis/Capes; (3) os artigos sobre o tema não estão atingindo os requisitos necessários para serem publicados em revistas nível A1 (4) e, por fim, pode-se supor que simplesmente ainda não estejam sendo produzidos artigos suficientes sobre o tema.

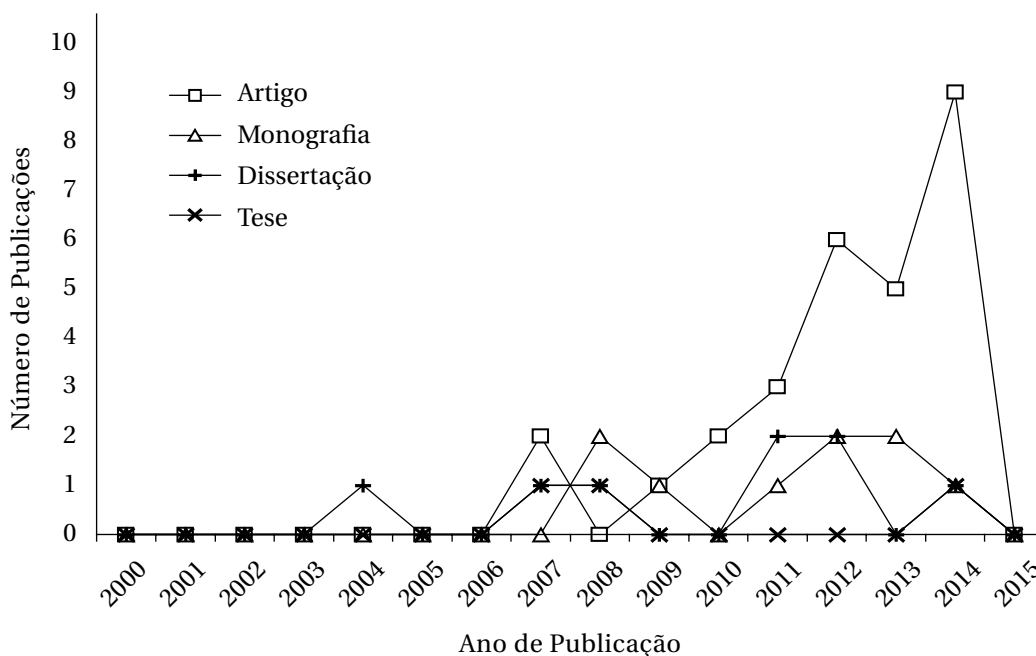


Figura 2
Distribuição anual de publicações sobre *coaching* no período de 2000 a 2015.

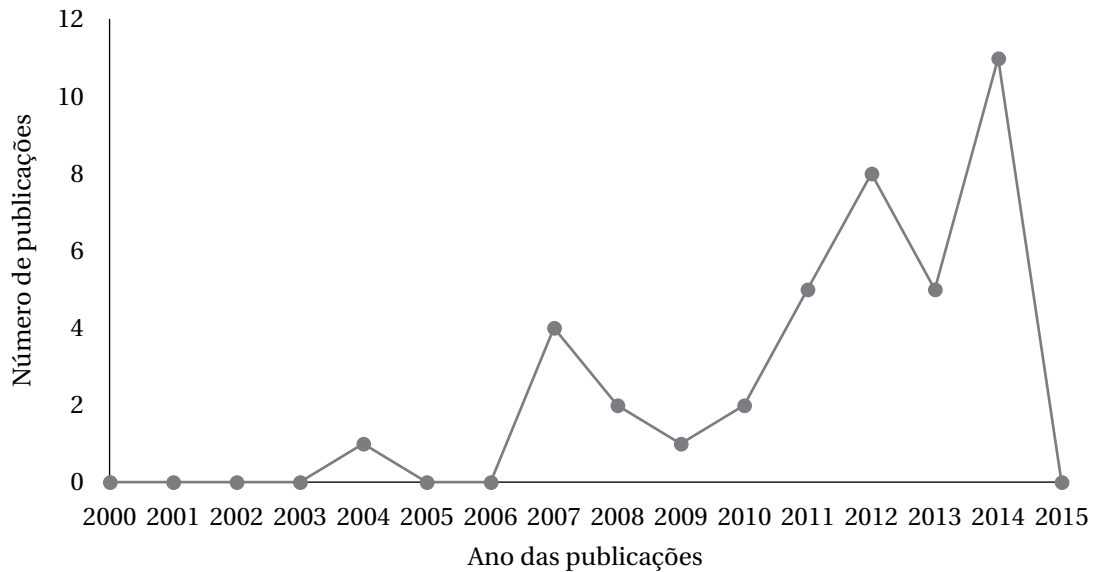


Figura 3
Distribuição anual de artigos sobre *coaching* no período de 2000 a 2015.

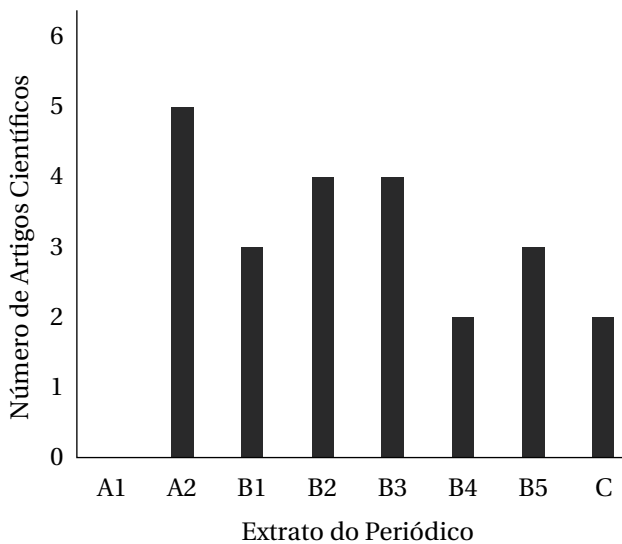


Figura 4
Classificação Qualis/Capes dos artigos por extrato de periódicos.

Quando se trata da quantidade de autores em cada produção, verifica-se que 54% das publicações são feitas por apenas um autor, 35% pertencem a dois autores, 6%, a três autores e apenas 4% possuem quatro autores. Este dado pode indicar produções isoladas e/ou pouca colaboração entre pesquisadores no campo. Além disso, demonstra aparente ausência de redes de pesquisas científicas, contribuindo para a fragmentação teórico-conceitual encontrada na lite-

ratura, a qual inviabiliza o fortalecimento do conhecimento acadêmico sobre o *coaching*.

No que diz respeito à área de publicação dos artigos científicos, o campo de Administração apresenta a maioria, com treze. Em segundo lugar encontra-se a Psicologia, com sete, e em terceiro lugar, a Educação, com três artigos. Foi encontrado também um artigo interdisciplinar. Uma explicação possível para tal resultado seria o fato de a atuação do *coaching* ter se expandido nas organizações empresariais e no *business* executivo, campos valorizados pelos estudos da Administração. Já a participação da Psicologia, principalmente da Psicologia Organizacional e do Trabalho, embora esteja em segundo lugar, ainda é muito restrita. Tal panorama pode se dever ao fato de que o *coaching* tem sido objeto de estudo de várias áreas, apresentando abrangência multidisciplinar e ausência de exigência de formação específica.

Em relação às referências bibliográficas utilizadas nos 48 estudos, foram encontradas 1.833. Dessas, 1.181 eram referências em português, 614 em inglês, 32 em espanhol e seis em outros idiomas. Esta proporção de referências em português comparada à de referências em inglês indica um desacordo lógico entre os dados mostrados anteriormente, quando se analisa o estágio de desenvolvimento do *coaching* no Brasil. Considerando que a América do Norte conta com 425 publicações sobre o tema entre os anos de

2000 e 2005 (Grant, 2010), contra 48 no Brasil entre 2000 e 2015, seria de se esperar um número maior de referências em inglês do que em português. Pode-se levantar hipóteses quanto a razão deste dado: o não domínio da língua inglesa pelos pesquisadores brasileiros, o acesso restrito aos periódicos internacionais ou até mesmo uma possível diferença entre o *coaching* brasileiro e o estrangeiro. Tomar como bases publicações de um país que não o mais desenvolvido na área pode ter impactos negativos no desenvolvimento da teoria e prática do *coaching* no Brasil, tendo em vista que esta base poderá ser constituída de conhecimento não acurado.

Em suma, é possível afirmar que, diante da escassez de produção científica nacional principalmente em comparação com os Estados Unidos e Europa, no Brasil há indícios de uma discrepância entre o *fazer* e o *saber* do *coaching*. Enquanto o número de profissionais que utilizam o *coaching* parece estar aumentando, a pesquisa não tem se desenvolvido na mesma proporção, o que indica que o desenvolvimento da prática não tem acompanhado o da teoria.

Considerações finais

A partir da revisão de literatura realizada sobre o *coaching*, pode-se afirmar que o *coaching* é uma prática recente não só no Brasil, mas também no mundo como um todo. Por isso, traz consigo os desafios inerentes a um campo considerado emergente. Para crescer com credibilidade, é necessário que o *coaching* ganhe mais espaço nas produções acadêmicas, com o propósito de produzir e divulgar um conhecimento validado pelo rigor das teorias científicas. Destarte, não se pode negar que a prática precede a teoria, mas também é coerente dizer que a teoria respalda a prática. A lição que se deve aprender é de que teoria e prática são necessárias para que o *coaching* cresça e se desenvolva como uma área robusta e independente; desta forma, quando um ciclo vigoroso de pesquisa, teoria e prática se firmar, cada parte do ciclo e o campo como um todo se beneficiará (Stober, & Parry, 2005). Pouco se avançará enquanto houver abismo e falta de diálogo entre o mundo da pesquisa acadêmica e a prática conduzida pelos institutos de *coaching*; sendo assim, este artigo visou, de certa forma, representar um primeiro passo no sentido de diminuir tal lacuna.

Ao descrever e analisar, ainda que brevemente, o estado da produção científica nacional sobre *coaching*, este estudo contribui tanto para o âmbito acadêmico quanto prático no sentido de apontar a conjuntura embrionária do campo. A escassez de estudos é preocupante em vários aspectos: a diferenciação do *coaching* de outras práticas, a distinção do profissional qualificado do não qualificado, o comércio de técnicas sem validação científica e a difusão de um conhecimento prático antes de sua teorização e investigação. Neste sentido, considera-se imprescindível que haja esforços na direção da construção de um consenso sobre o que constitui o *coaching*, seu processo, seus métodos, medidas e padrões aceitáveis de exercício.

Como agenda de pesquisa, para além dos fatores dispostos na Figura 1, Stober e Parry (2005) defendem que estudos de corte transversal seriam úteis como ponto de partida para a resolução de problemas teóricos, porém, posteriormente, desenhos de pesquisa longitudinais poderiam investigar os efeitos a longo prazo do *coaching*. Desenhos de pesquisa quantitativos e, eventualmente, experimentais também poderiam agregar ao desenvolvimento da área, uma vez que a maior parte da produção no campo ainda é qualitativa e descritiva (Grant, 2010). Adicionalmente, a comparação entre os vários tipos de *coaching*, a combinação de métodos e o desenvolvimento de ferramentas para a comprovação da efetividade do *coaching* nos diferentes campos de aplicação e nas abordagens seria de grande contribuição.

Ademais, este trabalho evidencia a necessidade de novas pesquisas que investiguem a discrepância entre as informações conceituais existentes nos meios acadêmicos e “profissionais” que envolvem o *coaching*. Com base no levantamento de literatura apresentado, considera-se a possibilidade de realização de futuros trabalhos sobre a diferenciação entre a concepção profissional de *coaching* no Brasil e em outros países, como Estados Unidos e Reino Unido; tal trabalho poderia subsidiar uma investigação científica sobre o desenvolvimento do *coaching* como ferramenta mercadológica no Brasil. A respeito das áreas de divulgação da produção científica, a participação da Psicologia na produção de estudos ainda é modesta, e conforme indicações da literatura internacional, tal cenário precisa ser alterado, reafirmando-se a necessidade de maiores esforços para investigar aspectos do *coaching* sob a ótica da Psicologia.

Referências

- Bluckert, P. (2004). The state of play in corporate coaching: Current and future trends. *Industrial and Commercial Training*, 36 (2), 53-56. <https://doi.org/10.1108/00197850410524806>
- Cavanagh, M. (2006). Coaching from a systematic perspective: A complex adaptive conversation. In D. R. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 313-354). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD Publishing.
- Costa, E. V. B., & Caregnatto, M. I. M. (2013). As percepções das empresas do ramo metalomecânico de Caxias do Sul sobre o desenvolvimento de seus profissionais por meio do *coaching*. *Global Manager Acadêmica*, 2(1), 1-19.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- European Mentoring and Coaching Council, (2015). *About EMCC: Regulation*. Recuperado de <http://www.emccouncil.org/eu/en/about/regulation>.
- European Mentoring, Coaching Council & International Coach Federation (2011). *The professional charter for coaching and mentoring*. Recuperado de <http://www.eesc.europa.eu/self-and-coregulation/full.asp?w=n&ID=142>
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Folha de São Paulo (2011, 25 de julho). *Aumenta o número de 'coaches' no país*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/12834-aumenta-o-numero-de-coaches-no-pais.shtml>
- Grant, A. M. (2006). An interative goal-focused approach to executive coaching. In D. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook* (pp. 153-192). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Grant, A. M. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77. <https://doi.org/10.1080/14697010903549440>
- Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment* (Doctoral Dissertation). Macquarie University, Sydney, Australy.
- Grant, A. M. (2005). *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature*. Australia: University of Sydney.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. (2014). Life coaching. In E. Cox, T., Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 297-310). London: Sage.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- Grant, A. M., & O'Hara, B. (2006). The self-presentation of Australian life coaching schools: cause for concern? *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 21-33.
- Grimley, B. (2014). The NLP approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 68-79). London: Sage.
- International Coach Federation. (2013). *O que é a ICF?* Recuperado e de <http://icfbrasil.org/icf/index.asp?id=1>.
- Ives, Y. (2008). What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 100-113.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Joseph, S. (2014). The Person-centred approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete of handbook of coaching* (pp. 68-79). London: Sage.
- Karawejczyk, T. C., & Cardoso, A. P. (2012). Atuação profissional em *coaching* e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. *Boletim Técnico do Senac*, 38(1), 47-59.
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. In D. R. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 219-253). New Jersey, NJ: John Wiley

- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo, SP: Nobel.
- Killburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 134-144.
- Killburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: Adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86-99.
- Napper, R. and Newton, T. (2014). Transactional analysis and coaching. In: E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp.170-185). London: Sage.
- Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide in developing competence*. London, Nichols Publishing
- Peterson, D. B. (2006). People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. In D.Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook* (pp. 51-76). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Reis, G. G., & Nakata, L. E. (2010). Modelo transteórico de mudança: Contribuições para o *coaching* de executivos. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(1), 61-72.
- Rowan, J. (2014). The transpersonal approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete of handbook of coaching* (pp. 145-156). London: Sage.
- Sardinha, A. (2012). Entrevista com Dr. Stephen Palmer: o desenvolvimento do *coaching* cognitivo comportamental. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 8(2), 126-130.
- Sieler, A. (2014). Ontological coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete of handbook of coaching* (pp. 107-119). London: Sage.
- Sperry, L. (1997). Leadership dynamics: Character and character structure in executives. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 49(4), 268-280.
- Spinelli, E. (2014). Existencial coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete of handbook of coaching* (pp. 94 -106). London: Sage.
- Stober D. R (2006). Coaching from the humanistic perspective. In Stober D. R. & Grant A. M (Eds.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 17-50). New York, NY: Wiley.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey, NJ: Wiley.
- Stober, D. R. & Parry, C. (2005). Current challenges and future directions in coaching research. In M. Cananagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), *Evidence based in coaching* (Vol. 1, pp 13-36). Queensland: Australian Academic Press.
- Stober, D. R., Wildflower, L., & Drake, D. (2006). Evidence-based practice: A potential approach for effective coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 1-8.
- The Association for Coaching (2015). *Purpose*. Recuperado de <http://www.associationforcoaching.com/pages/home>
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills (people skills for professionals)*. Wallingford: Fun Meister.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance*. Boston, MA: FourthEdition.
- Williams, H., Palmer, S., & Edgerton N. (2014). Cognitive behavioural coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete hanadbook of coaching* (pp 37-53). London: Sage.
- Yates, J. (2014). *The career coaching handbook*. Oxfordshire: Taylor & Francis Group.
- Worldwide Association of Business Coaches. (2007). *Business coaching definition*. Recuperado de <http://www.wabccoaches.com/>

Ligia Carolina Oliveira-Silva

Doutora em Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Brasília, Brasília – DF, Brasil.
Professora adjunta do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG, Brasil.
E-mail: ligiacarol1987@hotmail.com

Cibele Dayana de Souza Werneck-Leite

Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil.
E-mail: cibeledayana@gmail.com

Pablo Stuart Fernandes Carvalho

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.
E-mail: pablo-stuart@hotmail.com

Alex da Costa dos Anjos

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.
E-mail: allex.cst@gmail.com

Helena Isabel Martins Brandão

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.
E-mail: helenaibrandao@gmail.com

Endereço para envio de correspondência:

Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. *Campus Umuarama*.
Avenida Pará, s/n. Umuarama. CEP: 38405-320.
Uberlândia – MG, Brasil.

Recebido 23/03/2017

Aprovado 14/03/2018

Received 03/23/2017

Approved 03/14/2018

Recibido 23/03/2017

Aceptado 14/03/2018

Como citar: Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o coaching: uma revisão sob a ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>

How to cite: Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Unfolding coaching: A literature review from the perspective of Psychology. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>

Cómo citar: Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando el coaching: Una revisión bajo la óptica de la Psicología. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>

ERRATA

Na edição 38.2, no artigo “**Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia**”, <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000942017>, na página 363 **onde se lê** “Pablo Stuart Fernandes Carvalho - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil; Alex da Costa dos Anjos - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil e Helena Isabel Martins Brandão - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil.”, **o correto é**: “Pablo Stuart Fernandes Carvalho Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil; Alex da Costa dos Anjos - Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil. e Helena Isabel Martins Brandão - Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil.”.

Já página 377, **onde se lê** “Pablo Stuart Fernandes Carvalho - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil. E-mail: pablo-stuart@hotmail.com; Alex da Costa dos Anjos - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil. E-mail: allex.cst@gmail.com e Helena Isabel Martins Brandão - Escola Superior de Ciências da Saúde, DF, Brasil. E-mail: helenaibrandao@gmail.com, **o correto é**: “Pablo Stuart Fernandes Carvalho - Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil. E-mail: pablo-stuart@hotmail.com; Alex da Costa dos Anjos - Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil. E-mail: allex.cst@gmail.com e Helena Isabel Martins Brandão - Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil. E-mail helenaibrandao@gmail.com

Ainda nas páginas 363 e 377 , **onde se lê** “Cibele Dayana de Souza Werneck Leite”, **o correto é**: “Cibele Dayana de Souza Werneck-Leite”.