UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Karen Ciaccio Secco

**A construção da identidade profissional do *coach* e a percepção da
qualidade de vida no trabalho**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

KAREN CIACCIO SECCO

**A construção da identidade profissional do *coach* e a percepção da qualidade
de vida no trabalho**

Versão corrigida

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP – Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas em Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pela autora

SECCO, KAREN.

A construção da identidade profissional do coach e a percepção da qualidade de vida no trabalho / KAREN SECCO. São Paulo, 2019.

- São Paulo, 2019.

446 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França.

1. Coaching. 2. Identidade profissional. 3. Qualidade de vida no trabalho.
4. Carreira. 5. Bem-estar psicológico. I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**Dedico esta tese
ao meu filho Davi Ciaccio Secco de Oliveira e ao meu marido Nilson de Oliveira
pelo apoio, paciência e dedicação nesta jornada.**

**Aos meus pais, Vera Lúcia Ciaccio Secco e Roberto Secco por tudo que sou,
por terem me dado tantas oportunidades na vida e por serem meus exemplos
de força, confiança, paciência e determinação. Meu porto seguro hoje e
sempre.**

**Aos meus irmãos pela confiança, carinho e apoio constante.
Aos meus amigos e familiares que sempre dispensaram carinho e apoio para
que esta tese fosse concluída.**

AGRADECIMENTOS

Produzir uma tese é um processo de construção de conhecimento, que é, sobretudo, uma trajetória encantadora e envolvente, em que a descoberta, permite a ampliação do olhar, da consciência diante do fenômeno estudado e da realidade em que este pesquisador está inserido. Pesquisar, produzir é muitas vezes se colocar em um estado de *flow*: você não percebe o tempo passar e se utiliza de todas as suas competências e habilidades para alcançar o objetivo almejado: ser doutora. Acredito que este título, embora em meu nome, seja também de todos aqueles que participaram direta ou indiretamente do processo, e, por isso, com todo meu amor e carinho, agradeço ao apoio de meus familiares, amigos, mentores, orientador e co-orientador, uma vez que, sem esse apoio, não teria conseguido chegar até aqui.

Agradeço à minha querida orientadora Dr. Ana Cristina Limongi-França por me apoiar em toda essa trajetória. Agradeço por ter confiado em mim, mesmo diante de todas as adversidades e percalços pelo caminho. É uma pessoa que está sempre disposta a ajudar, vivencia seus valores de QVT na prática e não só na teoria.

Agradeço ao meu mentor e co-orientador Prof. Dr. Sigmar Malvezzi que gentilmente me acolheu e auxiliou nesta jornada, me recebendo com todo amor e carinho, compartilhando seus conhecimentos e possibilitando a minha ampliação de consciência. Um exemplo de pessoa e profissional, uma sumidade em Psicologia, que tive o privilégio de conhecer e conviver durante o período do doutorado. Minha gratidão por tantos aprendizados e por marcar minha trajetória de vida. Eu o levarei no coração e como inspiração para trilhar meus caminhos como professora e ser para meus alunos, o que é para mim.

Agradeço aos professores que gentilmente aceitaram o convite para participar como membro da banca da tese.

Agradeço ao meu eterno *coach*, mentor e orientador de coração Alípio Dias Casali.

Agradeço à minha família, primeiramente aos meus avós Dolores Scarin Secco, Julio Secco, Waldemar Ciaccio e Odette Ciaccio que possibilitaram tantos ensinamentos antes mesmo de me reconhecer como pessoa. Aos meus pais Vera Lúcia Ciaccio Secco e Roberto Secco pelo apoio, paciência e dedicação, por estarem sempre comigo. Aos meus irmãos Thiago, Ricardo e Mayra Ciaccio Secco pelo carinho, pela compreensão e pela confiança depositada em mim. Aos meus tios Valter Secco, Dalva Secco e Carmem Lúcia De Marco pelas orientações e apoio.

Agradeço ao meu filho Davi Ciaccio Secco de Oliveira e ao meu marido Nilson de Oliveira por toda parceria, paciência e compreensão diante de tantos momentos ausentes. A minha gratidão aos meus companheiros eternos de vida e alma.

Agradeço aos demais familiares e amigos que torceram por mim e acompanharam esta trajetória. Em especial, agradeço a Daniele Amatti (minha parceira de vida e de alma, a irmã que ganhei de presente de Deus, que me acompanhou, guiou, ensinou e me auxiliou em cada passo nesse processo), Claudia Tondatto (minha mentora, amiga querida, estava sempre comigo, cuidando e me apoiando), Milena de Marco (minha prima querida, que me deu suporte com seu abraço e suas palavras de otimismo em tantos momentos nessa trajetória), Fernanda Palácios (a razão e lógica na minha vida, obrigada por me apoiar em momentos muito delicados e por inspirar tanto), Fernanda Ferreira (minha amiga do coração, referência de sabedoria e competência, obrigada por todo apoio e por ter revisado meu texto mesmo nas suas férias, você foi um presente que ganhei no Jardim), Edson Carli (querido amigo que olhou e me auxiliou em momentos desafiadores da minha vida, sempre com uma palavra carinhosa e disponibilidade para fazer o outro crescer), Rose Maria (com sua energia positiva, que me deu força para seguir sempre), Verginia Dametto (minha *coach*, amiga, parceira que me deu suporte em tantos momentos, sempre com uma palavra de amor e incentivo), Hanni e Sami Jomaa (família que me apoiou e auxiliou muito nesse processo), Manuel e toda equipe da casinha (me amparando sempre) e Elton Parente (meu mestre que dividiu intensamente os momentos acadêmicos comigo).

Agradeço à Capes que possibilitou a conclusão do programa com mais tranquilidade.

Agradeço aos professores do PPGA-FEA pela oportunidade de aprender muito durante o doutorado.

Agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente da pesquisa, em especial, a equipe da Crescimentum e aos coaches que disponibilizaram seu tempo e compartilharam tantas experiências e tantos ensinamentos neste percurso do doutorado.

Agradeço aos queridos Marcos Wunderlich e Luciano Lannes por todo apoio, carinho e por toda força tarefa realizada na pesquisa empírica.

Agradeço às secretárias do PPGA-FEA: Adriana Molina, Cintia e Daniele Alves, por todo suporte, paciência e ajuda nesses anos de pesquisa.

Agradeço aos professores Joel Dutra e Marcos de Araujo Ferreira que contribuíram muito na banca de qualificação. Aos queridos padrinhos que tive ao longo dessa jornada Leandro Karnal e Silmara Casadei.

Agradeço à Gislaine, “o anjo que caiu do céu” em meu caminho e foi imprescindível nos momentos finais do doutorado. Minha gratidão por todo empenho, apoio e conselhos nesse fechamento de tese. Aos parceiros Israel e a Luiz Carvaho pelo apoio, paciência e disponibilidade na reta final da minha pesquisa.

Por fim, agradeço a Deus, por todos os milagres e conquistas que presenciei nesses anos todos do doutorado.

*“Quando me aceito como sou, me transformo.
Quando aceito as pessoas como são, elas se transformam.”*

Carl Rogers

RESUMO

Secco, K. C. (2019). *A construção da identidade profissional do coach e a percepção da qualidade de vida no trabalho* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A presente tese teve como objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho na identidade do coach, além de buscar relações possíveis entre a percepção de qualidade de vida no trabalho, o bem-estar e a construção desta identidade profissional. Para o desenvolvimento deste estudo, observaram-se as transformações no mundo contemporâneo e suas consequências no ambiente de trabalho, tendo um olhar atento para a construção da identidade profissional do coach, compreendendo como as novas demandas na carreira articulam os conceitos de qualidade de vida no trabalho e bem-estar psicológico. Diante do objetivo proposto optou-se por uma pesquisa com abordagem mista (quali-quantitativa), caracterizada como um estudo descritivo explicativo que visa aprofundar a compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa foi composta por 535 coaches, sendo que 498 participaram por meio do questionário on-line, que fez uso de técnicas estatísticas descritivas, análise fatorial e regressões lineares e 37 respondentes, foram entrevistados por meio de narrativa de história de vida, a partir da pergunta: “Quem é você?”. As entrevistas foram analisadas com emprego da análise do discurso. Os resultados demonstraram que 95% dos indivíduos que buscam a carreira de coaching tem como fator impulsionador o desejo por mais qualidade de vida e melhor qualidade de vida no trabalho. As análises estatísticas indicam que a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar psicológico se influenciam mutuamente, bem como o estado de *flow*, identificados pelos coaches em exercício profissional. Destacam-se ainda os achados de pesquisa: 1) embora a maior parte dos sujeitos atuem como coaches externos, há uma tendência em aumentar 79% a atuação do coach interno nas organizações; 2) quanto maior a experiência do coach, maiores os indicadores de bem-estar psicológico e de qualidade de vida no trabalho; 3) os coaches sentem-se autorrealizados e felizes em poder trabalhar com que gostam; 4) o *coaching* é uma atividade profissional de gerenciamento de identidades do indivíduo e da qual emerge uma carreira que abre potencialidades para a gestão da própria qualidade de vida. Concluiu-se que esses profissionais apresentam qualidade de vida no trabalho, porém, a concepção do significado desse conceito, é singular, baseada em sua história de vida e na realidade em que esse profissional atua. Esta pesquisa contribui com a ampliação e o enriquecimento dos estudos sobre a identidade profissional do coach e sua qualidade de vida no trabalho, de maneira, que auxiliam também na atuação dos profissionais de Recursos Humanos, e das demais áreas corporativas que contratam esse serviço. Além, de possivelmente alertar e aumentar a consciência dos profissionais de coach sobre a importância do gerenciamento de sua qualidade de vida, dos riscos e dos desafios presentes nessa atividade ocupacional.

Palavras-Chave: *Coaching*. Identidade. Qualidade de vida no Trabalho.

ABSTRACT

Secco, K. C. (2019). *The construction of the coach professional identity and the perception of quality of life at work* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The present thesis aimed to evaluate the life quality at work in the identity of coach, as well as to seek possible relationships between the perception of life quality at work, well-being and the construction of this professional identity. For this study development transformations were observed in the contemporary world and their consequences at work environment, taking a close look at the construction of the coach's professional identity, understanding how the new career demands articulate life quality concepts at job and psychological well-being. Given the proposed objective, it was an option to research with mixed approach (quality-quantity), being characterized in a descriptive explanatory study that aims to deepen the understanding of the phenomenon studied. The survey consisted in 535 coaches, which 498 participated through the online questionnaire, which used descriptive statistical techniques, factor analysis and linear regressions. 37 people were interviewed through life story narrative with the beginning question: "Who are you?" The interviews were analyzed using discourse analysis. The results showed that 95% of individuals seeking a career in coaching have as mainly factor the desire for more life quality and better life quality at work. Statistical analyzes indicate that life quality at work and psychological well-being influence each other, as well as the state of flow, identified by the coaches. Research findings also stand out: 1) Although most subjects act as external coaches, there is a tendency to increase the performance of internal coaches in organizations by 79%; 2) the greater the coach's experience, the higher the indicators of psychological well-being and quality of life at work; 3) coaches feel self-fulfilling and happy to be able to work with them; 4) Coaching is a professional activity of identity management of the individual and from which emerges a career that opens potential for the management of their own quality of life. It was concluded that these professionals have quality of life at work; however, the conception of the meaning of this concept is unique, based on their life history and the reality in which this professional acts. This research contributes to the expansion and enrichment of studies on the professional coach identity and his life quality at work, which also helps Human Resources professionals, and other corporate areas that hire this service. In addition, to possibly alerting and raising awareness of coach professionals about the importance of managing in their life quality, the risks and challenges present in this occupational activity.

KeyWords: Coaching. Identity. Quality of Life at Work.

RESUMEN

Secco, K. C. (2019). *La construcción de la identidad profesional del entrenador y la percepción de la calidad de vida en el trabajo* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la calidad de vida en el trabajo en la identidad del coach, además de buscar relaciones posibles entre la percepción de calidad de vida en el trabajo, el bienestar y la construcción de la identidad profesional. Para el desarrollo de ese estudio, se ha observado las transformaciones en el mundo contemporáneo y sus consecuencias en el ambiente de trabajo. Teniendo una mirada más atenta para la construcción de la identidad profesional del coach, comprendiendo como las nuevas demandas en la carrera profesional se articula con los conceptos de calidad de vida en el trabajo y bienestar psicológico. Delante del objetivo propuesto, se ha elegido una pesquisa con un abordaje doble (Cualitativo/Cuantitativo), siendo caracterizado en un estudio descriptivo explicativo que tiene como resultado profundizar la comprensión del fenómeno estudiado. La pesquisa fue hecha con 535 coaches, siendo que 498 participaron de una encuesta online, la cual fue interpretada con el uso de técnicas estadísticas descriptivas, análisis factoriales y regresiones lineares. Los otros 37 voluntarios fueron entrevistados con una narrativa de historia de vida a partir de la pregunta “¿Quién es usted?”. Las entrevistas fueron analizadas con el empleo del análisis del discurso. Los resultados presentaron que 95% de los individuos que buscan la carrera de coaching tiene como factor principal el deseo de tener más calidad y mejor calidad de vida en el trabajo. Los análisis estadísticos presentan que la calidad de vida en el trabajo y el bienestar psicológico son influenciados mutuamente, bien como el estado de *flow*, identificados por los coaches en el ejercicio profesional. Además de eso, se destacan lo que fue encontrado en las pesquisas: 1) por más que la mayoría de los individuos actúen como coaches externos, hay una probabilidad de aumento de 79% de la actuación del coach interno en las organizaciones; 2) cuanto más grande es la experiencia del coach, más grande serán los indicadores de bienestar psicológico y de calidad de vida en el trabajo; 3) los coaches tienen el sentimiento de estar auto realizados y felices en trabajar con lo que les encanta; 4) el coaching es una actividad profesional de gestión de identidades del individuo, por la cual surge una carrera que abre la posibilidad de gestión sobre la propia calidad de vida. Se concluyó que estos profesionales tienen calidad de vida en el trabajo, todavía, la concepción del significado es singular, pues se basa en su historia de vida e en la realidad en que el profesional actúa. Esa pesquisa contribuye con la ampliación y profundización de los estudios sobre la identidad profesional del coach y su calidad de vida en el trabajo, de modo que ayudan también en la actuación de los profesionales de Recurso Humanos y de las otras áreas corporativas que contratan ese servicio. Además de eso, de posiblemente ser un alerta y aumentar la consciencia de los profesionales de coach sobre la importancia de la gestión de su calidad de vida, de los riesgos y de los desafíos presentes en la actividad ocupacional.

Palabras clave: *Coaching*. Identidad profesional. Calidad de vida en el trabajo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arcabouço Teórico da Tese	44
Figura 2 - Estruturação da Tese	46
Figura 3 - Rede conceitual de identidade	66
Figura 4 - Conceito e significado das profissões	80
Figura 5 - Processo de Mudança de Identidade Profissional bem-sucedidas de Ibarra (2004)	96
Figura 6 - Interconexões entre <i>coaching</i> e as demais disciplinas	108
Figura 7 - Matriz de engajamento e bem-estar	116
Figura 8 - Diferença entre <i>coaching</i> e outras práticas	129
Figura 9 - Estrutura do processo de <i>coaching</i>	137
Figura 10 - <i>Coaching</i> Evolutivo (Níveis de Consciência)	141
Figura 11 - Níveis Neurológicos	151
Figura 12 - Funcionamento do modelo mental	156
Figura 13 - Características do modelo mental fixo e de crescimento	158
Figura 14 - Principais sensações do indivíduo em estado de <i>Flow</i>	162
Figura 15 - Modelo teórico do estado de <i>Flow</i>	164
Figura 16 - Ciclo de Engajamento	170
Figura 17 - O cérebro humano	173
Figura 18 - Modelo SCARF	176
Figura 19 - Dimensões e construção do conceito BEP	213
Figura 20 - Síntese das estratégias de investigação do método misto	222
Figura 21 - Fluxograma	243
Figura 22 - Etapas da análise do discurso	250
Figura 23 - Gráfico de barras para o gênero	318
Figura 24 - Gráfico de barras para a escolaridade	318
Figura 25 - Gráfico de barras para o estado civil	319
Figura 26 - Gráfico de barras para a variável ter ou não ter filhos	319
Figura 27 - Gráfico de barras para o tempo que atua como <i>Coaching</i>	320
Figura 28 - Gráfico de barras para a variável “ <i>Coaching</i> é sua única atividade profissional”	320
Figura 29 - Gráfico de barras para o vínculo empregatício	321
Figura 30 - Gráfico de barras para a renda bruta	321

Figura 31 - Gráfico de barras para a faixa etária	322
Figura 32 - Gráfico de barras para as Regiões	322
Figura 33 - Gráfico de barras para os Estados do Sudeste	322
Figura 34 - Boxplot para o número de filhos	323
Figura 35 - Boxplot para o tempo desde a primeira formação em <i>coaching</i>	323
Figura 36 - Nuvem de palavras para a questão “Em apenas uma expressão chave defina o que é qualidade de vida no trabalho para você	324
Figura 37 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos biológicos.....	332
Figura 38 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos psicológicos .	333
Figura 39 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos sociais.....	333
Figura 40 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos organizacionais	334
Figura 41 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Relações positivas com outros.....	334
Figura 42 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Autonomia	335
Figura 43 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Domínio sobre o ambiente	335
Figura 44 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Crescimento pessoal.	336
Figura 45 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Propósito na vida.....	336
Figura 46 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Auto aceitação.....	337
Figura 47 - Gráfico de barras para o item C1 do <i>Flow</i>	338
Figura 48 - Gráfico de barras para o item C2 do <i>Flow</i>	338
Figura 49 - Gráfico de barras para o item C3 do <i>Flow</i>	339
Figura 50 - Radar para os indicadores da Qualidade de vida no trabalho	343
Figura 51 - Radar para os indicadores do Bem-estar psicológico	343
Figura 52 - Relações entre os construtos	345
Figura 53 - Corrplot para os indicadores.....	348
Figura 54 - Dendrograma de agrupamento dos indivíduos em relação aos indicadores	357

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciências que contribuem para o construto Identidade	61
Quadro 2 - Polissemia dos conceitos de identidade.....	67
Quadro 3 - Proposições teóricas sobre identidade profissional.....	73
Quadro 4 - Síntese das perspectivas teóricas sobre o termo profissão	78
Quadro 5 - Síntese do Diálogo entre Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras .	87
Quadro 6 - Modelos Emergentes de Carreira.....	89
Quadro 7 - Principais influenciadores do <i>coaching</i> nas gerações	109
Quadro 8 - Etapas históricas do desenvolvimento do <i>coaching</i>	110
Quadro 9 - Principais definições de <i>Coaching</i>	121
Quadro 10 - Abordagens do <i>Coaching</i>	124
Quadro 11 - Tipos de <i>Coaching</i>	132
Quadro 12 - Áreas de enfoque do <i>coaching</i>	134
Quadro 13 - Estratégias apoiadoras da teoria.....	148
Quadro 14 - Receita /rendimento anual médio, média em USD.....	178
Quadro 15 - Carreira de <i>Coaching</i> X Carreira Proteana X Carreira Sem Fronteiras	185
Quadro 16 - Marcos teóricos de QVT.....	197
Quadro 17 - Conceitos em QVT	199
Quadro 18 - QVT- Principais estudos brasileiros	202
Quadro 19 - Principais autores de QVT no Brasil.....	203
Quadro 20 - Critérios de análise do modelo BPSO-96.....	206
Quadro 21 - Concepções de bem-estar	211
Quadro 22 - Dimensões do BEP	214
Quadro 23 - Construtos centrais do estudo.....	227
Quadro 24 - Cálculo da população de sujeitos.....	231
Quadro 25 - Perfil dos entrevistados	234
Quadro 26 - Procedimentos de análise do discurso	238
Quadro 27 - Dimensões do BEP	241
Quadro 28 - Unidades e categorias de análise	252

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográficos	255
Tabela 2 - Carreira de <i>Coaching</i>	258
Tabela 3 - Dados sobre a carreira de <i>Coaching</i> : Certificações mais citadas.....	261
Tabela 4 - Características da transição ou aquisição de uma nova identidade profissional.....	271
Tabela 5 - Motivos que levaram a se tornar <i>Coach</i>	272
Tabela 6 - Ações para tornar-se <i>Coach</i> (parte 1)	276
Tabela 7 - Ações para tornar-se <i>coach</i> (parte 2)	277
Tabela 8 - Atributos identitários do profissional de <i>Coach</i> (parte 1)	279
Tabela 9 - Atributos identitários do profissional de <i>Coach</i> (parte 2)	280
Tabela 10 - Percepções de QVT_ Aspectos Biológicos	292
Tabela 11 - Percepções de QVT_ Aspectos Psicológicos	296
Tabela 12 - Percepções de QVT_ Aspectos Sociais	298
Tabela 13 - Percepções de QVT_ Aspectos Organizacionais	301
Tabela 14 - Desafios do profissional de <i>Coaching</i>	303
Tabela 15 - Benefícios em se tornar <i>Coach</i>	304
Tabela 16 - Contingências Significativas para se tornar <i>coach</i>	307
Tabela 17 - Tendências para atividade profissional: Ser <i>Coach</i>	311
Tabela 18 - Mensuração e reconhecimento do trabalho de <i>Coach</i>	313
Tabela 19 - Análise descritiva das variáveis de caracterização (Legenda dos Itens)	316
Tabela 20 - Legenda dos itens	325
Tabela 21 - Análise descritivas dos itens dos constructos “Qualidade de vida no trabalho” e “Bem-estar psicológico”	329
Tabela 22 - Análise descritiva dos itens do constructo ‘ <i>Flow</i> ’	337
Tabela 23 - Análise fatorial	340
Tabela 24 - Validação dos constructos	342
Tabela 25 - Influência dos instrumentos “ <i>Flow</i> ” e “Bem-estar psicológico” sobre a Qualidade de Vida no trabalho	345
Tabela 26 - Hipóteses e resultados	346
Tabela 27 - Matriz de correlação dos indicadores	348
Tabela 28 - Correlação das variáveis numéricas ou ordinais com os indicadores..	350

Tabela 29 - Comparação entre a situação única de atividade profissional e as variáveis de caracterização.....	354
Tabela 30 - Comparação entre a renda bruta mensal e as variáveis de caracterização	355
Tabela 31 - Caracterização dos grupos em relação aos indicadores.....	357
Tabela 32 - Distribuição dos grupos por variável	358

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho
AMA	American Management Association
BEP	Bem-Estar Psicológico
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EMCC	<i>European Mentoring & Coaching Council</i>
EN	Empresa Normal
ENANPAD	Encontro Nacional da Associação de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FEA	Fculdade de Educação e Economia
GCP	<i>Goldsmith Coaching Process</i>
GQVT	Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho
GROW	<i>Goal, Realily, Options, What</i>
IBC	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>
ICC	International Comunnty Coaching
ICF	<i>International Coach Federation</i>
KPI	Key Performance Indicator
ME	Micro-Empreendedor
MOW	Meaning Organization World
PNL	Programação Neurolinguística
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
QV	Qualidade de Vida
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SBC	Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>
SESI	Serviço Social da Indústria
SESC	Serviço Social do Comércio
SLAC	Sociedade Latino-Americana de <i>Coaching</i>
PJ	Pessoa Jurídica
RH	Recursos Humanos
ROI	Return On Investment
OMS	Organização Mundial de Saúde

SUMÁRIO

	PREFÁCIO	23
1	INTRODUÇÃO	39
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	39
1.2	PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA	42
1.3	ESTRUTURA DA TESE	44
1.4	JUSTIFICATIVA	47
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	51
2.1	IDENTIDADE, CARREIRA E TRABALHO.....	51
2.1.1	A historicidade do mundo do trabalho.....	51
2.1.2	Sentido do trabalho e as relações <i>self</i>, eu-outro, eu-mundo.....	55
2.1.3	Identidade e Trabalho: discussões teóricas e dimensões de estudo.....	59
2.1.4	Identidade Profissional e Carreira	70
2.1.4.1	Identidade Profissional, Papel Social e o Conceito de Profissão	70
2.1.4.2	Carreira e Identidade Profissional na Contemporaneidade	81
2.1.4.3	Carreira em transição e identidade profissional no modelo de Ibarra.....	92
2.1.5	Identidade Profissional e suas principais proposições teóricas	99
2.2	COACHING E IDENTIDADE PROFISSIONAL.....	105
2.2.1	Evolução do conceito de <i>coaching</i>.....	105
2.2.2	Definições e abordagens de <i>Coaching</i>.....	120
2.2.3	Natureza do Processo de <i>Coaching</i>	130
2.2.3.1	Estrutura e Benefícios do Processo de Coaching	135
2.2.3.2	Mensuração dos Resultados dos Processos de Coaching.....	139
2.2.4	Diálogos entre as abordagens de <i>Coaching</i>.....	140
2.2.4.1	Coaching evolutivo	140
2.2.4.2	Coaching focado em soluções	149
2.2.4.2.1	<i>Coaching e o estado de Flow</i>	159
2.2.4.2.2	<i>Coaching baseado em evidências</i>	165
2.2.4.3	Coaching no modelo de Marshall Goldsmith	169
2.2.4.4	Neurocoaching	171
2.2.5	Identidade <i>Coach</i>: Desafios de uma carreira em construção.....	177
2.3	QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	187
2.3.1	Qualidade de Vida	187

2.3.2	Qualidade de vida no trabalho.....	190
2.3.3	Evolução do conceito QVT.....	193
2.4	CONCEITO DE BEM-ESTAR	208
2.4.1	Bem-Estar Psicológico	212
3	PESQUISA EMPÍRICA.....	219
3.1	PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	219
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	220
3.3	CONSTRUTOS CENTRAIS DO ESTUDO.....	226
3.4	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E CARACTERÍSTICA DOS SUJEITOS DE PESQUISA.....	229
3.5	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	231
3.5.1	Pré-teste da Coleta de Dados	231
3.5.2	Pesquisa Qualitativa	232
3.5.2.1	Instrumentos de Pesquisa.....	233
3.5.2.2	Pré-teste	234
3.5.2.3	Procedimentos de Pesquisa	235
3.5.3	Pesquisa Quantitativa	238
3.5.3.1	Instrumentos de Pesquisa.....	239
3.5.3.2	Pré-teste Quantitativo	241
3.5.3.3	Procedimentos de Pesquisa	242
4	RESULTADOS	249
4.1	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....	249
4.2	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS	315
4.2.1	Análise Descritiva dos Dados, Validação dos Construtos e Correlação entre as variáveis do estudo	315
4.2.1.1	Criação dos indicadores dos constructos	339
4.2.1.2	Relações entre os indicadores.....	344
5	CONCLUSÕES.....	363
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	381
5.2	CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO	384
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	385
5.4	ESTUDOS FUTUROS	385

REFERÊNCIAS.....	387
GLOSSÁRIO.....	435
APÊNDICES	437

PREFÁCIO

Narrativa de Vida: Trajetória Pessoal e Profissional

O processo de elaboração de uma tese é único. Trata-se de desvelar o que está por traz da escolha de ingressar no caminho acadêmico, mergulhar na produção científica em busca da descoberta de novos conhecimentos, de novas perguntas, observar o que não é dito e atribuir um sentido a esse movimento de reconstrução de identidade, tudo isso é uma trajetória individual, que, por sua vez, é composta de um coletivo acadêmico, social e profissional, que está inserido em um processo histórico, político e econômico.

Na área de Administração não é comum as teses e as dissertações apresentarem um prefácio, muito menos em forma de memorial. Por ser um processo autoral, a opção por escrevê-lo neste estudo tem como objetivo fazer que o leitor possa mergulhar no tema desde o início, já que o estudo terá como proposta analisar a trajetória dos sujeitos de pesquisa com suas identidades. Compreender a construção da identidade desta pesquisadora torna-se relevante, pois, durante a pesquisa, muitos dos indivíduos entrevistados perguntavam “quem é você, pesquisadora?” e os sujeitos de pesquisa que foram contatados por meio das redes sociais, para participarem preenchendo o questionário estatístico do estudo, demonstraram a curiosidade e o interesse em saber “com quem” colaboraram e quais as razões que culminaram nesse tema de pesquisa. Durante a pesquisa de campo, algumas perguntas eram frequentes, como: O que você faz? Você é *coach*? Como chegou a esse tema de pesquisa? De onde vem? Qual sua trajetória profissional? Quem é você? dentre outros questionamentos relacionados à identidade. Além disso, muitos deles indagaram se eu explicaria isso na tese, pois, na visão deles, seria interessante, e, por esse motivo, se descreve esta seção.

Uma tese vem de uma história, com os mais variados elementos nela contidos. Uma tese tem uma história com perspectivas que entrelaçam passado, presente e futuro. A presente tese não poderia ser diferente, talvez tenha um componente especial para mim, pois o tema de pesquisa surgiu em um processo de redefinição da minha própria identidade profissional, junto a sucessivos acontecimentos e circunstâncias nas dimensões pessoais e profissionais permeadas por escolhas, reflexões, decisões e ações as quais possibilitaram esse estudo, e essas serão

descritas de maneira breve para contextualizar as opções realizadas na presente pesquisa.

Gostaria de iniciar a contextualização do tema estudado com a pergunta: Quem é a pesquisadora que vos fala? E proponho que, antes de iniciar a leitura dessa tese, você, leitor, possa também refletir sobre si e sua identidade indagando a você mesmo: Quem sou eu?

Minha trajetória de vida é permeada por muito amor e discussão sobre o ser humano e suas relações desde muito cedo, talvez desde quando me entendo por “gente”. Sou filha de um médico do setor público e uma professora/diretora de escola pública, os quais vêm de famílias muito distintas, descendentes de italiano e português, com avós que vieram da roça por parte de pai, e avós por parte de mãe, que viviam na metrópole (São Paulo): um avô contador e uma avó doméstica. Valores e crenças arraigados de uma época difícil economicamente para se criar os filhos. Famílias de certa maneira conservadoras no que diz respeito às questões profissionais, familiares e de gênero (homens trabalham e mulheres cuidam de filhos), a intenção não é julgar, e sim respeitar e compreender essa configuração dentro de um cenário histórico, e conectar esses predicados identitários que estão presentes em minha história de vida.

Uma infância feliz, com mais 3 irmãos para brincar, brigar e descobrir o início do conceito socialização, sempre com muito amor e diálogo, como dito anteriormente. Ser filha de pais que me ensinaram desde sempre a olhar para o próximo, não julgar e sim cuidar, talvez apenas hoje, posso assim dizer, que de fato compreendo as falas e experiências vivenciadas desde minha meninice.

Educação sempre foi minha paixão, de dentro para fora, do interior para o exterior, das discussões e reflexões diárias na mesa de cozinha ou no quintal, com meu pai, minha mãe, minha avó e meus irmãos, e, assim, o tempo foi passando, e eu respirando desenvolvimento de pessoas dentro e fora de casa. Os dilemas da existência humana eram sempre discutidos em minha família, nem sempre de forma leve, mas constantemente trazendo a diversidade dos sentidos e dimensões subjacentes à vida individual e coletiva, colocando em xeque reflexões internas e externas. Colocar o ser humano e seus dilemas como centro nas discussões familiares, me proporcionou ampliar o meu olhar para a condição humana que é plural e mescla estruturas e eventos biológicos, cognitivos, psicológicos, sociais e simbólicos. Discutir os mais diversos ideais humanos, seus movimentos e suas

funções que expressam consciência, percepção, emoções e frustrações presentes nas variadas casualidades e situações da vida me impulsionaram a realizar minhas primeiras escolhas (S. Malvezzi, comunicação pessoal, 27 de agosto de 2018).

Fiz magistério, no antigo CEFAM (Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério), considerado uma das melhores escolas da época para a formação docente. Em seguida, optei por Educação Física, como graduação, motivada por uma prática esportiva bem brasileira: a Capoeira, e por outra paixão minha, ligada ao meu país e à minha história: a dança, especificamente o samba. Estava certa que minha escolha profissional, me traria ferramentas para exercer minha profissão: ser educadora. Traria também uma visão sob outros aspectos do ser humano, mais especificamente, como esse ser traz sua história de vida e traduz suas experiências cotidianas em seu corpo. Confirmei que corpo e mente são integrados, no sentido literal da palavra. E que muito de nós, do que sentimos e passamos, traz os registros dessas vivências em nossa mente e no nosso corpo. Como afirma Damásio (2009):

O corpo e cérebro executam uma dança interativa contínua. Pensamentos implementados no cérebro podem induzir estados emocionais, que são implementados no corpo, enquanto esse pode mudar a base cerebral, e assim a base para os pensamentos, concluindo que os estados cerebrais, que levam a certos estados mentais, levam à ocorrência de determinados estados corporais. Os estados do corpo são mapeados no cérebro e incorporados aos estados mentais correntes. (p.126)

Os estudos de Damásio (2009) mostram ainda que as influências emocionais e a bússola da intuição guiam o comportamento, bem antes de o conhecimento entrar em cena, fatos esses que pude comprovar na minha própria narrativa e na pesquisa em si.

Durante a universidade, já trabalhava como funcionária pública de São Paulo e atravessava a cidade para dar aula no Ensino Fundamental, na “3ª divisão”, como chamamos em São Paulo, andava 60 km por dia, para 7h estar em sala, em uma escola de lata da periferia da cidade. Ser funcionária pública foi minha primeira identidade profissional, um tanto quanto influenciada pela crença familiar de que temos que fazer algo pelo Serviço Público, pela sociedade, e também por ser uma “garantia de trabalho” com a estabilidade profissional. Ressignificar essa crença que era componente do meu histórico familiar foi um desafio. Concomitantemente, resolvi, com o apoio da minha família, empreender e montar uma escola de dança de salão. Na época, sabia dançar, mas aprendi na prática em como ensinar a dançar, e então, me apropriei do conhecimento que havia adquirido na área da Educação (didática e

metodologia) e transferi para uma nova identidade profissional que estava nascendo. Em *Working Identity*, de Herminia Ibarra (2002), a autora mostra que a maior parte das pessoas constroem uma nova identidade profissional testando caminhos diferentes, agindo primeiro para depois sentirem, pensarem e decidirem o que de fato querem. Para ela, um dos motivos que dificulta esse planejamento é que a ideia do que a pessoa quer se tornar muda ao longo de transição e da trajetória. Comigo não foi diferente, fui testando os caminhos, sem muito planejamento. Nessa reflexão, me faço pensar ainda, nas ideias de Bauman (1999), em seu livro *Modernidade Líquida*, “Nada é sólido, nada é fixo, tudo é líquido”. A minha trajetória de vida e a de muitas pessoas retratam os estudos desses autores tão renomados no meio acadêmico. Assim, aos poucos, me perdi e me encontrei diversas vezes em minha vida, nessa liquidez e nessa transformação constante, e, dessa maneira, minha narrativa prosseguiu exercendo duas carreiras, uma na PMSP, e outra em minha escola de dança.

A escola foi montada na frente da minha casa, toda família dançava e trabalhava. Durante o dia, cada um em sua profissão, e, durante a noite e aos finais de semana, tínhamos uma segunda carreira, como mencionado: Professores de Dança de Salão. Mais uma vez me vi construindo uma nova identidade e desvendando o ser humano de uma maneira diferente, no seu ambiente de lazer (para os alunos que frequentavam a escola), nas mais variadas idades, gêneros, histórias, *status* matrimoniais e ideais. Percebia que, praticamente, a maioria dos alunos buscavam compartilhar suas narrativas de vida e seus dilemas, pois a aula terminava, mas ficávamos abertos até altas horas, por conta do diálogo diário com os alunos.

Nessa época, já ouvia: “Nossa eu sempre saio daqui melhor do que entrei, sempre saio diferente, há sempre uma reflexão” e, na minha ingenuidade e imaturidade dizia: é a magia da dança, o poder da música, da conexão com seu par, da conexão consigo mesmo.

Hoje avalio o quanto aprendi com cada um deles, na sua singularidade e no seu coletivo, como seres humanos, vivendo em sociedade. Foi naquela época que aprendi a apurar meus sentidos e exercitar o não julgamento, a buscar a solução, em especial quando algum aluno dizia: “não consigo! Não conseguirei nunca! Dançar é impossível para mim! Não consigo sentir” e minha primeira reação era: “Muda isso! Você já conseguiu, quer ver? Olhe pra você, ouça seu corpo, seu coração, aguça seus sentidos, perceba seu parceiro (a), se conecte com ele (a), consigo, e deixe seu corpo

te levar”. Sem saber, aplicava os estudos de neurociência, já que Antônio Damásio (2009) mais uma vez demonstra com suas pesquisas, que o funcionamento do cérebro diante de situações como essa, na qual a consciência consiste em construir um conhecimento sobre dois fatos: um organismo que está empenhado em relacionar-se com algum objeto, e o objeto nessa relação, causa uma mudança no organismo, interna e externa. Era o ser humano buscando relacionar-se com o outro e com o contexto no qual estava inserido: a dança promove a construção de novos caminhos neurais e estados mentais para exercer a proposta ali solicitada. Ainda sem saber, também já atuava como *coach*, procurando reforçar as potencialidades do indivíduo e fazer que ele acreditasse em seus recursos internos. Naquele momento, eu e meus alunos poderíamos ser nós mesmos, compreendendo uns aos outros em suas singularidades (Rogers, 1961/1997; Barrett, 2015; Atkinson, 2007).

No entrelaçar dessa trama, como educadora na PMSP, trabalhei 8 anos como professora alfabetizadora e, em seguida, mais 6 anos com classes, conhecidas na época, como aceleração, PIC (programa intensivo de conhecimento), vulgo “crianças com dificuldades de aprendizagem”, que chegavam, na antiga 4ª série (5º ano na nomenclatura atual), não alfabetizadas. Desde sempre, me encantava com os desafios e com a beleza da magia do aprender a ler e a escrever. Quando uma criança no processo ensino-aprendizagem lê a primeira palavra, posso afirmar que descobri pela primeira vez o sentido da palavra autorrealização. É gratificante e enriquecedor como pessoa e como profissional poder de alguma maneira contribuir para a emancipação do indivíduo, pois, em minha visão, é a educação, o conhecimento e o autoconhecimento que promovem um cidadão emancipado.

Foi dessa trajetória que surgiu pela primeira vez a ideia de fazer um mestrado, com o desejo de trazer o encantamento e a paixão de uma professora principiante, e com muita vontade de crescer e contribuir para um país e uma sociedade melhor, com cidadãos que tivessem o direito de serem, de fato, protagonistas de suas histórias de vida. Além disso, havia o incômodo de ingressar na rede pública e não compreender uma fala permanentemente na época de professores antigos de casa: “Tira esse sorrisinho do rosto, logo perceberá o caos que é a educação” ou “ela é novata, acabou de ingressar, e por isso está com esse sorriso, quero ver depois de 20 anos aqui na PMSP”, esse percurso específico de estudo, está descrito, em minha dissertação, sob outro viés (Secco, 2012).

Anos mais tarde, praticamente após 12 anos como funcionária pública, compreendi o que os professores antigos diziam, quando o prefeito de SP resolveu colocar 40, 42 alunos em sala, sem condições nenhuma de trabalho para o professor, e eu, por minha vez, comecei a me desencantar pela educação pública, embora não me conformasse com essa realidade.

Nessa mesma época, trabalhava 3 períodos e aos finais de semana, pois continuava a exercer minhas duas identidades profissionais, ambas como professora, mas em segmentos distintos, e isso era um desafio. Foi então que recebi uma proposta para entrar no mundo corporativo, com Educação que continuava a ser minha paixão, atrelada à dança. Iniciei um movimento para um outro tipo de ambiente profissional, fui convidada para trabalhar em uma consultoria de treinamento e desenvolvimento humano, na qual poderia me desenvolver como pessoa e profissional. Confesso que, ao aceitar, pensava em entrar nesse novo cenário com intuito de encontrar empresas que pudessem investir na Educação Pública. Foi assim que conheci o *coaching*, e resolvi fechar a escola de dança, adiar o sonho do mestrado, pois continuava na PMSF e embarcava em um desafio novo. Iniciei com pequenos trabalhos na consultoria, aos fins de semana, até que não foi possível continuar em ambos. Pedi um afastamento, e, após um ano, pedi a exoneração.

Nessa construção e reconstrução de minha identidade, fui parar no Canadá, onde realizei minha primeira formação em *coaching*, numa escola chamada *Erickson College*, credenciada pela *ICF*, em Vancouver. Foi lá que me redescobri e novamente trilhei alguns objetivos com devidas ações, resgatando a ideia do meu mestrado.

Ao voltar, seguindo a ordem cronológica dos fatos, ingressei no mestrado, e, coincidência ou não, meu tema de pesquisa foi *Coaching* e Formação da Consciência Docente, o qual teve como cerne de estudo a construção da identidade docente, com a principal indagação: como resgatar o brilho no olhar desse professor, utilizando a metodologia de *coaching*?

Nessa época, o tema não era comum, o *coaching* nem era muito conhecido, além de existir uma grande resistência, no ambiente educacional, em trazer práticas do corporativo para dentro da Educação. Tive um grande presente do destino: ser aceita por meu orientador, mentor e eterno *coach*, Alipio Casali, que, em sua linha de pesquisa (Políticas Públicas), comprou a ideia e brilhantemente contribuiu de forma efetiva para a formação da minha identidade docente e da minha identidade como pesquisadora.

Nesse mesmo período, tive a oportunidade de conhecer Silmara Rascalha Casadei, que me apoiou e acreditou na ideia de *Coaching* na Formação e na construção da Identidade Docente, tornando a minha dissertação possível, pois me deu carta branca para aplicar o estudo na Instituição Educacional a qual dirigia como gestora geral, com sua equipe de professores. Um ser humano à frente de seu tempo. Com ela aprendi o sentido e a importância da formação do professor em sua carreira, a necessidade de uma residência docente, e o reflexo do que é, no cotidiano, promover uma educação para formar e desenvolver pessoas melhores e ter, assim, uma melhor qualidade na Educação.

Como a trajetória profissional acontece junto a pessoal, tive mais uma vez a oportunidade de rever minha Identidade. No meio do mestrado, resolvi me casar e concomitantemente descobri uma doença grave, e por causa dela corria risco de morte. Novamente, com apoio da minha família, do meu esposo (que na época era meu namorado), dos meus amigos, do meu orientador e dos meus chefes, consegui finalizar o mestrado e reconstruir novamente minha identidade profissional, sendo que naquele momento atuava como *coach*, professora, pesquisadora, *trainner* e consultora educacional.

Hoje tenho a consciência do quão desafiador é esse processo identitário. Recontando minha história, posso me ver e vivenciar o conceito de Ciampa (1987, p.146) “a identidade humana é vida! Identidade é História! É movimento! É metamorfose, uma constante transformação!”

Ibarra (2002) também mostra em seus estudos que a construção e a reconstrução dessa identidade são permeadas por incidentes críticos, que perpassam por essas diversas identidades, configuradas e reconfiguradas ao longo da vida do indivíduo. No entanto, são esses incidentes críticos, que muitas vezes geram sofrimento, mas, em contrapartida, impulsionam a mudança do ser, como foi comigo.

Foi nessas idas e vindas, entre sala de aula, novas configurações educacionais, mundo corporativo e acadêmico, atuando com desenvolvimento de pessoas na área de Treinamento e Desenvolvimento do Ser Humano, que decidi fazer o doutorado e tive novamente uma oportunidade, que foi também incentivada pela minha atual orientadora, Limongi-França, quando a conheci em minha banca de mestrado, pessoa que, aliás, desde aquele momento, acompanha a minha transformação pessoal e profissional.

Ter a Profa. Cris Limongi como orientadora foi um grande presente. Ela é a grande referência no meio acadêmico e corporativo no assunto Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no trabalho. A autora, além de ser considerada sumidura na área, é a pesquisadora mais citada nas publicações de QVT, principalmente porque seu modelo teórico é atemporal, pois tem como premissa a visão holística do ser humano (Mandu, Neto & Souza, 2018).

Assim como o Alípio, ela defendeu a ideia de ampliar meus estudos de mestrado, no doutorado, e mergulhar ainda mais em um tema tão disseminado no Brasil, mas com poucos estudos científicos no país, quando comparamos ao exterior.

Além dessa primeira razão de enxergar a necessidade de mais pesquisas sobre o tema, a escolha do presente estudo também está atrelada a toda minha narrativa de vida, como descrita até agora.

A partir de nossos encontros e discussões entre orientanda e orientadora, decidi direcionar o olhar para o profissional de *coach*, já que, após a análise do mercado (expansão do negócio: *coaching* e procura do serviço pelo mundo corporativo, além do veloz crescimento de escolas de formação de *coach*) e da academia, conclui que existia uma demanda e um desejo, uma paixão por desvelar esse processo. À luz da concepção teórica de Limongi-França, sobre os aspectos BPSO-96 na qualidade de vida no trabalho, me debrucei na interface desses conceitos (identidade do *coach* e QVT), investigando ainda outros que realizam a interseção com ambos, os quais explicitarei adiante.

Ao me debruçar sobre o tema, notei que temos poucas pesquisas brasileiras sobre a identidade e qualidade de vida no trabalho e que não tínhamos, até o momento em que a tese estava sendo produzida, a correlação entre os construtos identidade profissional do *coach* e sua qualidade de vida no trabalho. Já no exterior, temos poucas produções correlacionando a identidade do profissional de *coach* e qualidade de vida. Temos pesquisas que retratam o aumento da QVT do *coachee*; o *coach*, promovendo, por meio do processo junto ao seu cliente, a QVT nas organizações; temos estudos sobre mentoria/supervisão para *coaches*, devido ao crescimento da atividade no mercado; temos ainda estudos que comprovam os estragos do trabalho com *coaching* (profissionais despreparados), e a importância de algumas competências para se tornar *coach*; além de trabalhos sobre técnicas do processo de *coaching* nas mais variadas comunidades de estudo; tipos de *coaching* e em seus nichos específicos e benefícios, com respectivos estudos de caso.

Pude descrever, por meio da minha narrativa, as razões que me impulsionaram e me inspiraram para a elaboração da presente tese, para dar continuidade aos estudos científicos de *coaching* e de identidade, atrelado ao desenvolvimento do indivíduo, como um ser integral, trazendo parte de minha trajetória pessoal e profissional, em especial quando abordo o tema qualidade de vida no trabalho na ótica BPSO, isso me faz resgatar a ideia inicial de compreender mente e corpo, equilíbrio entre trabalho e família, e os principais desafios dos profissionais no século XXI.

De alguma maneira, expresso por meio dos meus estudos a paixão por ser pesquisadora, pois é nesse espaço e tempo que posso reconhecer minha identidade e que ela me possibilita exercer o meu ser, minha essência, em meio a essa sociedade, a qual tenho o desejo que seja cada vez mais humana.

Outras razões nesse caminho, confirmaram e ressignificaram a minha identidade e a busca para concluir essa pesquisa. Dando continuidade em minha narrativa, posteriormente, atentei-me, nessa trajetória, ao meu percurso dentro da USP, como pesquisadora. Com minhas participações em congressos, eventos educacionais e corporativos, atividades profissionais e participação nas aulas e nos grupos de estudo da FEA (Faculdade de Economia e Administração) e IP (Instituto de Psicologia), percebi outros assuntos, que direta ou indiretamente estavam interligados com meus interesses de vida e pesquisa, já bastante explorados como: o impacto da maternidade na carreira das mulheres, a maternidade tardia no mundo contemporâneo e suas razões, a busca pelo equilíbrio entre as dimensões pessoais e profissionais, o impacto do trabalho do *coaching* nos dilemas organizacionais e o desejo de ter uma vida mais equilibrada e congruente com meus valores, alguns até já mencionados aqui, todas essas questões trouxeram novas indagações em minha mente, em especial, pois pretendia ser mãe.

Nesse momento, surgiu um novo questionamento que me provocou olhar novamente para minha identidade: Como eu, sendo *coach*, posso incentivar a QVT, promover reflexões sobre a construção da identidade do *coachee* na busca de uma vida mais equilibrada e com uma maior autorrealização e autodeterminação, para que ele vivencie seus valores na prática, se eu mesma não estou exercendo isso!?

Hora de parar e rever tudo mais uma vez, uma nova mudança estava por vir: me dedicar exclusivamente ao *coaching* e ao doutorado, buscar maior QV/QVT e passar por nova reconstrução da identidade.

O momento de ingresso no doutorado, me fazia cada dia mais refletir sobre o modo como vivia meus valores, pois meu grande objetivo era focar meus estudos em cuidar de quem cuida: o *coach*! Consequentemente, por meio dele, propor aos profissionais que atuam na área revisitarem suas identidades, verificar se há congruência entre discurso e ação, pois subentende-se que um dos pressupostos para o trabalho de *coaching* é que o *coach* deve vivenciar o que ensina (Atkinson, 2007a).

Encantada e imersa nesse mundo acadêmico e do conhecimento, surge um novo incidente crítico: minha gravidez. Com ela, uma nova metamorfose e o reforço que o desenvolvimento humano nunca para e a identidade é um trabalho sem fim. (Malvezzi, 2010).

Com essa descoberta, aparece um novo incidente crítico: minha gravidez foi considerada de risco, e, no 5º mês, soube que meu filho, apresentava uma cardiopatia e precisaria operar do coração logo ao nascer. Um novo processo de reconstrução, e uma nova organização, quebra de expectativa, e mudança total em todos os aspectos da vida, principalmente, diante da condição, na qual me encontrava, como pesquisadora, trabalhando como *coach* autônoma e sem convênio médico, e com uma informação importante: o nascimento do meu filho, que teria que ser cesária e dentro do hospital do coração, com chances altas de não sobrevivência do bebê. Talvez mais um teste de valores, e verificação de crenças; a vida iria se modificar e, como traz Ibarra (2004), o período de transição é permeado por escolhas e oscila entre abandonar ou manter identidades. Ao optar por uma delas, há de se ter em mente que pequenas vitórias definem as premissas básicas da vida e levam a mudanças profundas. Essa definição, fez a diferença em minhas decisões.

Nova busca, novos conhecimentos e em paralelo o doutorado. O que fazer agora, escolher um dos sonhos? Como família, é um valor à frente de conhecimento, na minha própria hierarquia de valores, me perguntava: “devo então, abandonar o doutorado?” E mais uma vez vivia a minha pesquisa em tempo real, talvez de maneira desconstruída, e não consciente (identidade, narrativa de vida, crenças, valores, família, equilíbrio e desafios em assumir os diferentes papéis e as diferentes identidades que permeavam e permeiam minha vida, transição de carreira na prática, busca por qualidade de vida, por QVT e conflito entre maternidade e identidade profissional (pude constatar posteriormente, que essas duas questões são possíveis e concomitantes).

Minha narrativa de vida só comprovou minha crença de que arriscar sair da minha rede de relacionamentos para encontrar algumas respostas de meus questionamentos e buscar modelos, pessoas que admiro e respeito, poderiam me auxiliar em minhas decisões e na realização da pesquisa em si. Com apoio da minha orientadora, parti para o IP, para cursar uma disciplina fundamental para meus estudos, com um dos professores mais renomados do universo acadêmico em Psicologia Organizacional: Prof. Sigmar Malvezzi. Para minha surpresa, a partir desse grande encontro, tive a oportunidade de ser co-orientada por ele. Vivi na prática a teoria de Ibarra (2002), pois, quando se amplia seu *networking*, novas possibilidades acontecem, e, na maior parte das vezes, são pessoas que você nem imagina, que lhe estenderão a mão e lhe auxiliarão nesse processo de construção de uma nova identidade profissional.

Como afirma Rascallha (2014), não importa onde você esteve ou está, sempre haverá pessoas que abrem sua perspectiva, que tocam seu coração, eternizam momentos, desmistificam cargos e funções, e lembram que somos todos apenas humanos com nossas histórias repletas de experiência. Esse trecho da autora, traduz grandes encontros que experimentei ao longo de minha trajetória, com minhas possíveis identidades.

Imersa em minha própria narrativa de história de vida, pude mais uma vez refletir sobre a identidade do *coach* e, de forma dissociada, compreender como se constitui o processo de identidade profissional, o qual está diretamente ligado a vida interior do indivíduo, e, conseqüentemente, atrelado ao seu entendimento do conceito de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho: temas centrais nesse estudo. Contextualizar a pesquisa, por meio da descrição e compreensão da minha trajetória, talvez traga ao leitor, maior empatia à compreensão da história e à construção da identidade do outro, entre singularidades e pluralidades do ser humano, pois penso que a narrativa possa ser interessante para retratar não só sua importância acadêmica, mas sim por ser uma maneira de demonstrar no que essa pesquisa acredita e defende, já que seu tema se constitui nesses movimentos, como uma metáfora junto à vida (Moraes, 2007; Lima & Ciampa, 2017).

A vida está em movimento, bem como a construção da identidade do ser humano, com suas expectativas, ideias, planos e ações que levem esse indivíduo a conquistar seus desejos e sonhos, a suprir suas necessidades. Nesse movimento, acontecem diversas coisas esperadas e inesperadas, assim como a própria pesquisa,

que promovem o desenvolvimento e o crescimento deste indivíduo de maneira que caminhe para sua emancipação, sem desconsiderar a finitude da vida, e, assim, a narrativa dessa pesquisadora se entrelaça com seu objeto de estudo, contextualizando o campo e os conceitos estudados.

Em outras palavras, Rogers (1961/1997) defende em sua obra “*Tornar-se pessoa*”, um conceito similar, o qual a vida, no que tem de melhor, é um processo que flui, que se altera e onde nada está fixo. A vida é a compreensão realizada pela interpretação das variáveis envolvidas na experiência do indivíduo, e pelos significados que atribuem a essas experiências”.

Nesse sentido, faz-se necessário ainda descrever o que esse estudo compreende como o processo de *coaching*, o qual tem como essência trazer a sua voz interna que não foi ouvida, ou que foi deixada escondida no âmago do seu ser, silenciada de alguma maneira até que surgisse a oportunidade de ser explorada, dentro de nossas narrativas de vida. Paulo Freire (1993) contribui com essa afirmativa:

Carregamos conosco a memória de muitas tramas, o corpo molhado de nossa história, de nossa cultura; a memória às vezes difusa, às vezes nítida, clara, de ruas da infância, da adolescência; a lembrança de algo distante que, de repente se destaca límpido diante de nós, em nós; um gesto tímido, a mão que se apertou, o sorriso que se perdeu num tempo de incompreensões, uma frase, uma pura frase, possivelmente já olvidada por quem a disse. Uma palavra ensaiada, e não dita, afagada sempre na inibição, no medo de ser recusado que, implicando a falta de confiança em nós mesmos, significa também a negação do risco. (pp.16-17)

Assim, fui me “fazendo” *coach*, como afirma Freire (2005, p. 91) “o diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-los não se esgotando, na relação eu-tu”. Posso, diante disso, concluir que é nessa relação dialógica, entre o interno (na interioridade do ser) e o externo, mediado pelo mundo, pelas suas relações e pelo seu contexto histórico, que cada dia mais percebo que um *coach* no processo dessa construção de uma nova identidade profissional deve se enxergar como ser humano e olhar para o próximo como tal, valorizando suas narrativas de história de vida, com suas experiências e memórias, repletas de emoções, sentimentos, alegrias, tristezas, percepções, medos e frustrações, para que, dessa maneira, possa buscar uma posição neutra, sem julgamentos que promovam que o *coachee* possa realizar suas reflexões, utilizando-se de seus recursos internos para que sua voz possa ser ouvida na essência (Gallwey, 2013, 2016; Atkinson, 2007).

No recontar a história de vida funda-se no que Habermas defende como experiência de reflexão, que remete para a dialética entre o conhecimento do mundo e o autoconhecimento. Para ele, só aprendemos aquilo que experimentamos, e é por meio da reconstrução de nossa história que a reflexão e o esclarecimento sobre o processo de construção identitária acontece, com foco no interesse cognitivo emancipatório (Habermas, 2009, p. 285).

Nesse cenário, elucidar a (re)construção do caminho para contextualizar o surgimento do tema de pesquisa, por meio de narrativa de história de vida, da própria pesquisadora, explorando as memórias pessoais e profissionais, é uma maneira de contemplar o que pensa sobre o desenvolvimento humano em um mundo contemporâneo, nas dimensões pessoais e profissionais do indivíduo. Ademais, é um afirmar, que, muitas vezes, o que pensamos ser único e pessoal, é geral e comum aos demais indivíduos (Rogers, 1961/1997).

Para encerrar este prefácio, não poderia deixar de expressar o quanto as pessoas gostam de contar suas histórias de vida e de serem ouvidas, e até compreendidas de certa maneira, isso não foi diferente nem na pesquisa nem com a pesquisadora que vos fala. Foi muito comum ouvir nessa jornada: *“Nossa que gostoso poder relembrar minha trajetória, poder me ouvir”*; *“Nossa, ouço tanto meus clientes, peço que ouçam e revejam suas histórias e decisões que o trouxeram até aqui e hoje me dei conta que talvez tenha que fazer isso, fazer mais vezes”*; *“Que oportunidade linda, falar de mim”*, falas que ressoavam constantemente durante o estudo. Através dessa reconstrução e reflexão, os sujeitos de pesquisa, também puderam se ouvir e se perceber como protagonistas de suas vidas, se apropriando mais da conexão com seu interior, consigo mesmo, e identificar a busca por autorrealização e autodeterminação, na qual os ideais e o propósito, vão ao encontro de um estabelecimento da estabilidade interna e do equilíbrio externo, fatores que são as condições universais necessárias para o progresso evolutivo (Barrett, 2015) e contribuem para uma vida melhor e mais saudável. Viver a vida escutando as necessidades da alma e atendendo-as possibilita o movimento fluído e a emancipação desse indivíduo em sociedade.

1 - INTRODUÇÃO

“Ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e não ver o nosso mundo refletido nos olhos dele.”

Carl Rogers

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No século XXI, as mudanças aceleradas e uma vida mais longa tornarão muitas situações e conceitos considerados hoje como “atuais” possivelmente serão vistos como obsoletos em futuro próximo. A pergunta “Quem sou eu?”, talvez seja a pergunta mais urgente e complicada do que jamais foi. As dimensões profissional e pessoal do indivíduo tornam-se cada vez mais complexas. Nesse contexto, as dimensões são desafiadas constantemente por condições peculiares criadas pelos fluxos de nossa sociedade atual e redes sociais movidas, tais como redes de capital, símbolo, informação e comercialização, dentro dos quais eventos e pessoas se movimentam concomitantemente (Harari, 2018; Malvezzi, 2017).

Diante desse cenário, em uma sociedade pós-industrial baseada em inteligência artificial (IA), bioengenharia e nanotecnologia, as mudanças são inevitáveis e tendem a gerar um estresse significativo. Segundo Limongi-França (2015b), o “*stress* do indivíduo hoje, é considerado um dos grandes fenômenos da adaptação à vida, nessa nova configuração de sociedade”.

Nesse contexto, o conceito de qualidade de vida (QV) é compreendido como condição interna e externa em que o indivíduo desenvolve, ao longo de sua vida, a busca por uma adaptação constante aos elementos dinâmicos e inter-relacionais de bem-estar e mal-estar, por meio de fatores de enfrentamento ao estresse (seja ele *eustress-stress* positivo que impulsiona o indivíduo a agir; seja *distress-stress* negativo, geralmente impede a ação do indivíduo). Dessa maneira, torna-se importante neste mundo contemporâneo, a aquisição de novas competências como se apropriar de ferramentas tecnológicas, aprender e criar coisas inovadoras, trabalhar em rede, em equipe, com diversos profissionais atuando sinergicamente como protagonistas, comunicar-se de maneira clara e cuidadosa, desenvolver a habilidade da escuta ativa, e elaborar pensamento crítico diante das narrativas do cotidiano, adaptando-se às mudanças com resiliência e autenticidade, além de preservar o equilíbrio mental em situações que não lhe são familiares (Amabile & Kramer, 2013; Dutra, 1996; Harari, 2018; Limongi-França, 2015; Malvezzi, 2010; Gallwey, 2013).

As atuais tendências sociais e econômicas demandam a reinvenção do indivíduo, já que à medida que o ritmo das mudanças aumenta, é provável que esse indivíduo tenha que se recriar diversas vezes e que não só a sociedade continue a se transformar, bem como o sentido de ser humano mude também, principalmente, devido a “Era Digital” (Amabile & Karamer, 2013; Harari, 2018; Ibarra, 2009; Malvezzi, 2017; Veloso & Dutra, 2014).

O desafio de reinventar a si mesmo revela a contradição entre a desindividualização (não há outra opção a não ser reagir) e individualização (o seu agir cria sua história e tem interface com a equipe a qual trabalha, constituindo sua identidade profissional), em decorrência de uma sociedade globalizada, diversificada e mais complexa (Malvezzi, 2010).

Nesse sentido, é impossível não mencionar o conceito e o sentido do trabalho e suas respectivas relações na atualidade. O papel do trabalhador no século XXI, vem sofrendo diferentes mutações, fator que comprova a relevância de estudos científicos, no que diz respeito as variáveis que permeiam o cenário organizacional e o desenvolvimento do ser humano, com foco na relação homem-trabalho, tais como identidade profissional, carreira, qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, bem-estar, valores pessoais e organizacionais, satisfação e insatisfação no trabalho, propósito, autorrealização, motivação no trabalho, contratos psicológicos, gestão de cultura, liderança, trabalho em equipe, emancipação do trabalhador dentre outros.

As novas relações de trabalho (dentro e fora das organizações) configuram a necessidade de mais estudos em determinados temas, que, embora já estejam presentes na literatura como carreira e identidade profissional (Artur & Rosseau, 1996; Briscoe & Hall, 2006; Casado, 2007; Ciampa, 1986, 2009, 2012, 2017; Dutra, 1996; Ibarra, 2004, 2009, 2011; Dubar, 2005; Malvezzi, 2010, 2016); como qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, bem-estar (Diener, 1996; Ryff, 1989, 2006; Limongi-França, 2009; Siqueira & Padovan, 2008; Albuquerque, 2002; Martel & Dupuis, 2006; M.C.Ferreira, 2014, 2015; Fernandes, 1996) e como *Coaching* (Atkinson, 2007; Perez, 2009; Goldsmith et al., 2001; Dotlich & Cairo, 1999; Whitworth et al., 1998; Dingman, 2004; Maynard, 2006; Grant, 2001; Hunt & Weintraub, 2004, M.A.Ferreira, 2008, O'Connor & Lages, 2010), ainda apresentam lacunas, que conseqüentemente, despertam o interesse e a curiosidade em estudar a interface entre esses temas que podem ser muito explorados.

As lacunas aqui mencionadas são encontradas na literatura, de forma que não apresentam intersecção entre os conceitos como: carreira, identidade profissional, *coaching*, bem-estar, qualidade de vida e qualidade no trabalho, dessa maneira, abrem espaço para que sejam realizadas novas pesquisas que propiciem a interface desses construtos. Baseado nessa lacuna, explicita-se o **problema de pesquisa, com a questão que se pretende investigar empiricamente, por meio deste estudo, que é como se avalia a QVT na identidade profissional do coach e, assim, verificar se esse profissional apresenta ou não qualidade de vida em seu trabalho.**

Por essa razão, a presente pesquisa torna-se mais relevante e atual, principalmente devido às demandas da compreensão dos fenômenos do mercado e a busca por uma vida mais equilibrada, com mais qualidade e com propósito. Logo, o estudo sobre construção da identidade profissional do *coach* e sua interface com qualidade de vida, QVT e bem-estar, vão ao encontro tanto das necessidades científicas quanto mercadológicas, e, dessa maneira, ratifica-se sua grande valia.

Estudos dedicados a compreender o homem no trabalho e suas práticas de desenvolvimento humano apontam a necessidade de submeter pesquisas que tenham como foco o *coaching*, na perspectiva do cuidado ao trabalhador (Moraes, 2007).

É cada vez maior o número de pesquisas que apresentam o *coaching* como objeto de estudo, no entanto, a maior parte delas está focada no impacto do processo e no desenvolvimento do *coachee* e da organização. Por esse motivo, há a necessidade de aumentar os estudos no Brasil, com pesquisas que, de fato, direcionam seu objeto de estudo, para o *coach*, profissional que conduz o processo de *coaching*.

A disseminação e diferenciação do *coaching* como uma ferramenta consultiva nas últimas décadas está progredindo rapidamente e trazendo divergências de opiniões. O termo *coaching*, que aparece com a ideia de apoiar pessoas e ajudá-las a tornarem-se melhores e mais bem-sucedidas no que fazem ou no que desejam fazer, se popularizou de maneira desenfreada, e, por conta disso, está presente nos mais variados segmentos: igrejas, escolas, empresas, academias, teatro, tecnologia entre outros. Diante dessa popularização, o número de *coaches* aumentou significativamente, e, hoje, há *coaches* de pessoas desempregadas, grávidas, relacionamentos amorosos, decoração, crianças e adolescentes, pais, sono, bem-

estar e emagrecimento, aposentadoria etc. No entanto, nem todos os profissionais apresentam formações consistentes, resultando no exercício da atividade profissional sem as competências necessárias e provocando catástrofes na comunidade atendida por tais profissionais.

O estabelecimento do *coaching* no mercado é baseado em uma crescente comunidade de *coaches* profissionais, comunidade essa, que ainda está no início de seu desenvolvimento e construção de identidade. Isso é um fator preocupante, pois, devido esse crescimento, há também divergências no que diz respeito a definição do conceito, fronteiras e seus impactos. Essas fronteiras, por sua vez, são tênues, e exigem do profissional experiência e conhecimento para não invadir uma área que não seja de sua atuação, dando diagnósticos e trabalhando traumas. O presente estudo propõe-se a discutir as questões emergentes desse cenário e assunto, com rigor científico e de forma que contribua com a expansão do conhecimento nesta área de maneira consistente e fundamentada teoricamente.

Considerando o momento atual, em um tempo que evidencia a alta *performance*, os resultados extraordinários, e com o lema: fazer mais com menos, com foco em alta produtividade e lucratividade, ter um olhar para o ser humano torna-se cada vez mais imprescindível. Talvez a prática do *coaching* e a expansão desse mercado na sociedade, tenha surgido pela eficácia do trabalho e que de certa forma abarca os desejos pessoais e as demandas do mundo corporativo. Em contrapartida, os profissionais que promovem esse serviço precisam ser acompanhados para que possam desempenhar seu papel de maneira ética e cuidadosa, não causando estragos desastrosos para si, para o próximo e para a organização.

1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Nessa direção, este estudo visa “cuidar de quem cuida”, tendo como objeto de estudo o *coach* e **tem como objetivo geral avaliar a QVT na identidade do coach, além de buscar relações possíveis entre a percepção de QVT, o bem-estar e a construção desta identidade profissional.**

Pretende-se encontrar predicados identitários e elementos que demonstram a percepção de QVT e do bem-estar para se esclarecer as seguintes indagações de pesquisa:

- Como as pessoas se tornam *coaches*? Por quais motivos resolveram exercer essa atividade profissional?
- Como é o processo de construção dessa identidade profissional?
- Quais são os elementos de qualidade de vida no trabalho, sob a ótica do conceito BPSO-96, presentes na construção dessa identidade profissional: ser *coach*? Quais as correlações entre esses conceitos?
- Como os *coaches* percebem sua QV e sua QVT?

Para a realização do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Levantar com profissionais de *coaching* as suas narrativas de história de vida e, assim, analisar os processos e as ações que os levaram a buscar e a exercer uma nova identidade profissional e verificar a influência e a percepção de QVT e bem-estar nessa trajetória profissional.
- Estudar os motivos que impulsionam esses profissionais a se tornarem *coaches* e construir uma nova identidade.
- Identificar e avaliar os elementos de QVT, sob a ótica BPSO-96 na identidade profissional do *coach* e verificar se, na percepção dos envolvidos, há ou não qualidade de vida no trabalho e no cotidiano desses profissionais.
- Identificar a influência direta ou indireta de QVT e bem-estar como fator propulsor na mudança e/ou aquisição dessa nova identidade.

À luz dessa perspectiva, pretende-se ainda verificar como os profissionais se tornam *coaches* e observar como se relacionam com o mundo, com o trabalho e consigo mesmos. Ao trazer esse olhar humano para o profissional de *coaching*, pode-se dizer que há uma tentativa de resgatar o cuidar do humano do homem, pois muito do sentido do trabalho hoje, deixou de ser contemplado pelas demandas do cenário atual (Moraes, 2007).

Boff (1999) concorda com esse pensamento, ao reforçar que o cuidado revela a natureza humana, sendo sua característica, e a maneira mais concreta de ser humano. Sem o cuidado, o homem deixa de ser humano, desestrutura-se, define-se, perde o sentido e morre. Se ao longo da vida não fizer com cuidado tudo o que empreender, acaba por prejudicar a si mesmo e por destruir o que estiver a sua volta.

Para ele, esse cuidado aparece quando há um sentido em cuidar, ao atribuir um significado para essa ação.

Tornar-se *coach* é um contínuo cuidar, é um constante desafiar-se e requer cuidados pessoais, sociais e profissionais. É um contínuo movimento histórico de predicados presentes, passados e futuros, construídos pelo eu e pelos outros (Ciampa, 1987; Malvezzi, 2010, 2015; Dubar, 2005; Lima, 2017).

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Assim, a articulação teórica desse estudo perpassará pelo seguinte arcabouço:

Figura 1 - Arcabouço Teórico da Tese

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, busca-se com esta pesquisa contribuir com o aprofundamento do conhecimento, tanto nas áreas de gestão de pessoas, *coaching*, identidade profissional e qualidade de vida no trabalho, já que o caminho que se percorre para construir essa nova identidade profissional, geralmente implica o equilíbrio entre dimensões consideradas pessoais (família, valores, crenças, individuação do ser e possíveis mudanças no estilo de vida) e profissionais (finanças, transições de carreira, planejamento e organização, gestão do *networking*, aquisição de novas competências).

A análise elaborada nesta pesquisa, será significativa para a área corporativa, já que hoje existe no mercado a prática de contratação de profissionais de *coaching*, tanto para consultoria (externa ou interna), bem como para as organizações e outros segmentos, que estão adquirindo a cultura de *coaching* em suas práticas, como a área Educacional. Dessa maneira, este estudo contribuirá com a compreensão dos processos, dos fatores e impactos envolvidos nessa “futura” profissão. Pretende-se ainda auxiliar os indivíduos que buscam assumir essa “nova atividade profissional, como profissão” e/ou já atuam na área, com a proposta de lhe trazer um olhar crítico e reflexivo sobre o assunto em questão, compreender os desafios enfrentados no processo da construção dessa nova identidade profissional, suas tendências no futuro e a responsabilidade a qual se assume, concomitantemente, com a opção de tornar-se profissional. Em resumo, a tese está estruturada da seguinte forma:

Figura 2 - Estruturação da Tese

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a figura 2, esta tese se estrutura da seguinte maneira:

- ⇒ Prefácio: em que a narrativa de vida da pesquisadora é relatada.
- ⇒ Introdução: esta seção contextualiza o tema, apresenta o problema de pesquisa, a estrutura da tese e a justificativa do estudo.
- ⇒ Referencial Teórico: foi desenvolvido com intuito de atender aos objetivos propostos e centra-se nos construtos de Identidade, Carreira, Identidade Profissional, *Coaching*, Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-Estar Psicológico.
- ⇒ Pesquisa Empírica: esta seção dedica-se a pesquisa empírica, descrevendo todo percurso metodológico, com suas respectivas estratégias, métodos e procedimentos de análise e coleta de dados, junto aos instrumentos utilizados.
- ⇒ Resultados: esta seção refere-se a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa.
- ⇒ Conclusões: o último capítulo diz respeito as conclusões do estudo, as considerações finais de pesquisa, as possíveis contribuições, limitações e estudos futuros.

- ⇒ Bibliografia: esta seção aborda todas as fontes utilizadas e citadas nesta tese.
- ⇒ Glossário: foi elaborado especificamente para a pesquisa quantitativa.
- ⇒ Apêndices: apresenta o termo de consentimento, o roteiro da entrevista e a descrição dos instrumentos utilizados.

1.4 JUSTIFICATIVA

As pesquisas sobre a carreira de *coaching* aumentaram significativamente no meio acadêmico (Atkinson, 2007a; Perez, 2009; Goldmish et al., 2001; Dotlich & Cairo, 1999; Whitworth et al., 1998; Dingman, 2004; Maynard, 2006; Grant, 2001; Hunt & Weintraub, 2004, M.A.Ferreira, 2008; O'Connor & Lages, 2010). Sua crescente utilização no meio corporativo e como tema de diversas pesquisas suscita variadas certificações para formação desse profissional, multiplicando assim, o número de programas contratados pelas organizações e também por pessoa física, além de ampliar o número de artigos e produções científicas na área. A maior parte das produções está voltada para o impacto do *coaching* na atuação com seus *coachees* (Atkinson, 2007, Perez, 2009; Goldmish et al., 2001; Dotlich & Cairo, 1999; Whitworth et al., 1998; Dingman, 2004; Maynard, 2006; Grant, 2001; Hunt & Weintraub, 2004, Ferreira, 2008; O'Connor & Lages, 2010).

Entretanto, ainda há uma lacuna na literatura, no que diz respeito aos conceitos sobre o tema e suas formas de atuação. Há um *gap* nos estudos com relação a consolidação do *coaching* como atividade profissional, seus desafios e impactos na QVT deste profissional. Não é claro ainda como se constitui a identidade profissional do *coach*. A partir destas lacunas identificadas na literatura, surgiu o problema de pesquisa que traz como cerne deste estudo compreender e verificar a influência da QVT na construção da identidade do *coach*, além de buscar relações possíveis entre a percepção de QVT, bem-estar e a construção de uma nova identidade profissional.

Há muitos estudos na literatura sobre identidade, carreira e trabalho (Hall, 1996; Arthur, 1994; Casado, 2007; Dutra, 2010; Ciampa, 1987, 2017; Malvezzi, 1998, 2015, 2016, 2017), *coaching* (Atkinson, 2007b; Perez, 2009; Goldmish et al., 2001; Dotlich & Cairo, 1999; Whitworth et al., 1998; Dingman, 2004; Maynard, 2006; Grant, 2001; Hunt & Weintraub, 2004; Ferreira, 2008, O'Connor & Lages, 2010) e bem-estar, qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho (Limongi-França, 2009, 2012, 2015a; Albuquerque, 2002, Martel & Dupuis, 2006; Fernandes, 1996; Ryff, 1989) nas mais

diversas correlações, porém ainda há uma lacuna quando se buscam pesquisas que tenham essas variáveis relacionadas.

A pesquisa, partindo dessas premissas de estudo, pretende preencher essa lacuna, pois se propõe a compreender as relações entre valores pessoais (Schwartz, 2005b; Teixeira et al, 2014), a escolha pela carreira de *coaching* e a qualidade de vida no trabalho deste profissional (Martel & Dupuis, 2006; Limongi, 2001, 2009).

Busca-se ainda, discutir os desafios dessa relação, seus dilemas e suas formas de autogerenciamento da carreira, para verificar como esta profissão se consolida e se amplia nestas novas configurações do mercado de trabalho e do mundo contemporâneo.

A presente pesquisa se justifica pela relevância do estudo para o meio acadêmico e para o mercado de trabalho, pois contribui para literatura sobre a carreira de *coaching* em vários aspectos: busca reunir todo referencial teórico sobre o tema, mapear desafios e compreender quais os elementos que compõem sua identidade, os valores, os riscos dessa atividade ocupacional, os modelos mentais e a dinâmica destes profissionais (Ciampa, 1987; Schwartz, 2005a; Teixeira & Pereira, 2008; Atkinson, 2007a; Grant, 2017; Malvezzi, 2010), e suas respectivas relações, principalmente no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho e bem-estar psicológico (Ryff, 1989; Fernandes, 1996; Arellano, 2009; Limongi-França, 2009).

Estes aspectos impactam diretamente no indivíduo, nas organizações e na sociedade. O estudo ainda mostra uma nova opção para compreender algumas demandas contemporâneas relacionadas a escolha de novas carreiras nesta vida com ritmo frenético das grandes cidades, onde as pessoas buscam ter mais qualidade de vida em ambas as dimensões (pessoal e profissional).

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

“O maior poder para ajudar alguém a mudar alguma coisa na sua vida é ouvi-la sem julgamento e aceitá-la, incondicionalmente. Assim, as barreiras se afastam e se garante a liberdade para ela crescer.”

Carl Rogers

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IDENTIDADE, CARREIRA E TRABALHO

2.1.1 A historicidade do mundo do trabalho

Ao considerar o trabalho à luz da perspectiva histórica, é possível observar que seu sentido, valor e importância subjetiva modificaram-se ao longo do tempo. Compreender os processos relacionados à centralidade do trabalho na sociedade e na vida das pessoas, às experiências de construção de um sentido da relação do sujeito com o seu trabalho, e da relação eu-outro, de maneira que valorize e ultrapasse a dimensão interna do sujeito, são duas interfaces do ser humano entrelaçadas, e já largamente exploradas em diferentes campos do conhecimento, com inegáveis contribuições para a compreensão da sociedade e da pessoa humana em sua condição ontológica e em sua existência (Arendt, 1958/2001; Ashby, 1947; Bendassolli, 2007; Cooper, 1983, 1998; Homans, 1951; Malvezzi, 1988, 2017, 2018; Mead, 1934; Ricouer, 1990, 2008; Sainsaulieu, 1977).

Ao remontar brevemente o percurso histórico do trabalho e da sua herança vinda desde a Antiguidade, período no qual os filósofos gregos, já discutiam questões de necessidade e virtude, liberdade e submissão, lazer e descanso, observa-se, no entanto, que o trabalho não era um tema de interesse especial. Naquela época, era visto como parte de uma atividade natural, sem sua centralidade na vida das pessoas, desprovido de sentido ontológico. Nesse período, as atividades produtivas do homem eram predominantemente as agrícolas, as pastoris e as artesanais, determinadas por uma divisão social baseada em castas ou estamentos hierarquizados e em relações de trabalho de base escravocrata (Bendassolli, 2007; Malvezzi, 2017).

O primeiro movimento de elevação do valor do trabalho surge na época medieval, baseada em proposições religiosas, com a patrística de Santo Agostinho e a escola de Santo Thomaz de Aquino. Nessa época, a relação homem com mundo era fundamentalmente religiosa e não econômica.

Ao final da Idade Média, o trabalho começa a ter maior visibilidade, inicia-se uma revolução comercial, na medida em que o trabalho manual, torna-se ferramenta predominante, provocando alterações na economia medieval e na vida das

pessoas. O artesanato passa a ser um meio de troca, de comércio e de produção de riquezas (Carvalho, Pires & Malvezzi, 2018).

Vale ressaltar, que, ainda no século XIV, no período Renascentista, o trabalho era visto como sobrevivência e um ato de arte que trazia a paz interna (Mills, 1956; Bendassoli, 2007). Nesta trajetória histórica, é importante abordar ainda o período da reforma Protestante que via o trabalho por meio de um conceito de vocação.

Em continuidade, a esse processo-histórico, logo no início da revolução industrial, com a invenção da máquina a vapor, houve uma aceleração tecnológica que desencadeou muitas mudanças no mundo do trabalho e na sociedade. Segundo Malvezzi (2018), foi neste período que o homem “foi capaz de acoplar a uma ferramenta já conhecida, mas modificada por um novo modo de fazer, uma força motriz estranha a seu próprio corpo”.

Diante dos princípios do Taylorismo, o trabalhador da época deveria cumprir tudo que lhe era ensinado por seu supervisor, indivíduo esse que tinha como função vigiar e cronometrar a execução do trabalho dentro das indústrias.

Somente séculos mais tarde, é que o trabalho é elevado como a principal via de acesso à existência humana, notadamente com a teoria de Marx (1867/1975). Para ele, o trabalho é uma ação que modifica o homem, uma ação transformadora do homem no meio em que se vive.

Dois outros marcos históricos na construção do conceito de trabalho foram essenciais na busca de atribuir um sentido ao termo: a era do conhecimento, com a revolução da tecnologia da informação, a qual foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema econômico, e a “Indústria 4.0”, que se caracteriza como “4ª Revolução Industrial”, isso é, a continuação do aperfeiçoamento das máquinas, em um processo que começou na primeira Revolução Industrial e nunca mais parou. Esse conceito abarca automação e tecnologia da informação. Utiliza-se do que há de mais moderno para produzir bens de consumo: *big data*, nanotecnologia, biotecnologia, inteligência artificial, transhumanismo e muito mais.

O mundo do trabalho reúne redes complexas de relações associadas à transformação individual, social, econômica, cultural e política. É, portanto, uma ação que produz riquezas da humanidade, produz a si próprio e transforma o ambiente, no qual está inserido (Antunes, 1999; Bendassoli, 2007; Figaro, 2010).

Segundo Dominique Lhuillier (2013), a concepção de trabalho está pautada na transformação entre homem e natureza e suas relações. Assim, o que está em jogo no trabalho,

“Mais do que a estrita operacionalidade ou a rentabilidade, é mais do que os limites da racionalidade instrumental ou econômica. As atividades humanas são, ao mesmo tempo, produção de si e do mundo, ação, ou seja, práticas sociais de construção e de transformação de um mundo comum.” (Lhuillier, 2013, p. 485)

Desse modo, o trabalho tem um papel essencial na vida humana, e, de acordo com esta autora, trabalhar sempre supõe enfrentar pressões e limites impostos pelos obstáculos do real e pelas exigências do viver e do fazer junto, portanto, não existe trabalho sem que haja uma mobilização de energia e uma tensão em direção a um objetivo (Lhuillier, 2013).

Na presente tese, o trabalho é assumido como ação produtiva que engloba as relações eu-consigo mesmo (vida interior no trabalho- que compreende as interações dinâmicas entre percepções do indivíduo, suas impressões instantâneas em relação a teorias mais elaboradas sobre fatos e seu significado; emoções, que sejam reações altamente definidas, como, por exemplo, o júbilo diante de um sucesso específico, a ira frente a um obstáculo, ou estados mais gerais, como bom ou mau-humor; sua motivação, ou a compreensão daquilo que precisa ser feito e o impulso de agir em um momento qualquer); eu-outro; eu-mundo; proporcionando significado e propósito, contribuindo, assim, para a construção da identidade do ser, sendo um espaço importante para a promoção da autorrealização e para o desenvolvimento das potencialidades deste indivíduo, fazendo-o crescer pessoal e profissionalmente.

Baxter (1982) corrobora com essa definição, pois tem como princípio que as potencialidades do indivíduo definem sua realização autêntica, a partir da ação produtiva, ou seja, o indivíduo descobre quem de fato ele é, e só encontra sua autorrealização na ação, dessa maneira, consegue superar suas limitações. Esse autor afirma também que a relação com o mundo define a autenticidade do ser, e é através do trabalho em reciprocidade (comunidade) que se pode transcender a alienação.

A ideia da concepção do trabalho estar relacionada à ação e ao ato de fazer a si mesmo, percebendo o funcionamento interno do indivíduo, já é explorada desde os séculos passados. Hegel (1805, pp. 92-93, citado por Bendassolli, 2007, p.115), já definia o trabalho como uma ação intencional. Para o autor, o trabalho “consiste no

ato de fazer a si mesmo, de maneira interna, objeto . . . o trabalho enquanto tal não é somente atividade, mas a atividade refletida em si, ato de engendrar”. Isso significa que o autor compreende que o próprio sujeito é quem estabelece o conteúdo do trabalho, pelo ato do querer, ou seja, que os objetivos individuais são norteadores dessa atividade.

Conclui-se que o conceito de trabalho sofreu diversas alterações ao longo de sua história na humanidade. Na sociedade contemporânea, pode-se afirmar que o mundo do trabalho apresenta uma nova configuração, baseado em características como volatilidade, flexibilidade, liquidez, inovação e criatividade, mobilidade, velocidade nas mudanças, e pode ser considerado de natureza imaterial, devido à ampla disseminação do conhecimento e da informação na sociedade pós-moderna, conhecida hoje, na percepção de Bauman (2001), como modernidade líquida.

É partir da teoria da modernidade líquida, que o sentido do trabalho e a identidade do ser serão reconfigurados nesta nova era. O conceito representa tanto os processos capitalistas globalizados, como a mutações vividas nas últimas décadas (Elliot, 2007, p. 53).

Bauman (2001), em sua teoria sobre a pós-modernidade, define formas econômicas, existenciais, sociais e culturais instáveis, em uma sociedade que se revela por meio de flexibilidade, insegurança, volatilidade, superficialidade e incertezas, diante das conquistas tecnológicas e com elas a velocidade das informações. Esse conceito de oposição ao mundo sólido, vivenciado em períodos históricos anteriores, os quais eram regidos por certezas, segurança e estabilidade, reforçam que a sociedade sofreu uma passagem de “sociedade de produção para a sociedade de consumo”. Com isso, houve processo de fragmentação da vida humana, pois deixou-se de pensar como comunidade (nação, grupos ou movimentos políticos pertencentes) e passou-se a pensar como indivíduo único, restringindo o significado e o propósito da vida e da felicidade a tudo aquilo que acontece com cada pessoa individualmente (Bauman, 2015).

Ainda de acordo com autor:

“A fluidez [é] a principal metáfora para o estágio presente da era moderna Os fluidos, por assim dizer, não fixam o espaço nem prendem o tempo Os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la”. (Bauman, 2001, p. 8)

Nesse conceito de transitoriedade, de fluidez, mobilidade, inconstância e rapidez dos movimentos, muitos conceitos foram desestabilizados como os de carreira, trabalho, espaço e tempo. Dessa forma, a lógica vigente aponta o sujeito como senhor de si, incumbido de responsabilizar-se por suas escolhas e por seu estilo de vida e, assim, “resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis” (Bauman, 2008, p.10). Nessa perspectiva, cabe ao indivíduo se flexibilizar e se adaptar aos novos cenários.

O trabalho da contemporaneidade, da modernidade líquida, é o trabalho imaterial, que veio a redefinir o próprio trabalhador, uma vez que “o capitalismo contemporâneo não organiza mais o ‘tempo de trabalho’, mas o ‘tempo de vida’” (Lazzarato & Negri, 2001, p. 88). Assim, as transformações do trabalho e a vida líquida conduzem à ideia de que os dilemas pessoais contemporâneos configuram-se nos atuais modos de trabalhar, advindos da noção desse trabalho imaterial, que explora novas formas de subjetividade, modos de existência e produção, tornando o trabalho uma instância complexa.

2.1.2 Sentido do trabalho e as relações *self*, eu-outro, eu-mundo

A investigação sobre o sentido do trabalho, junto às interfaces das relações estabelecidas entre *self*, eu-outro, eu-mundo, para que este significado aconteça efetivamente, tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores, nos mais variados campos do conhecimento (Arendt, 2001; Bendassolli, 2007; Ciampa, 1986; Malvezzi, 2000, 2016a; Morin, 2001; MOW, 1987; Maslow, 1970; Schein & Mead, 1934; Ricoeur, 1990/2008; entre outros)

A relevância do trabalho na vida das pessoas, está atrelada às questões de motivação, autorrealização, identidade do ser e às relações humanas. As relações homem-trabalho sofreram muitas mutações na trajetória da humanidade. No entanto, o trabalho ainda assume a centralidade na vida dos indivíduos e na sociedade contemporânea. Assim, como retrata Malvezzi, (2017):

O estudo da relação homem-trabalho tem como eixo a análise do próprio trabalho. Este é uma forma de “produção pela arte”, pela qual os indivíduos realizam atividades que transformam objetos, oferecem serviços e criam valores para sobreviver (função econômica do trabalho), realizar-se (função psicológica do trabalho) e cooperar na produção do bem viver de todos (função social do trabalho). Engajado nessas três contribuições, o trabalho desponta como atividade multifuncional necessária, sem o qual a sociedade teria que ser reinventada. A multifuncionalidade do trabalho torna-o uma atividade conectada a diversos

fins e efeitos, como energia, mercadoria, instrumento de produção, desgaste, satisfação e responsabilidade moral, entre muitas outras possibilidades. O trabalho é o hífen do engajamento e articulação social e política pela qual a sociedade sobrevive e constrói emancipação, justiça e paz. (p. 248)

Para o autor, essa multifuncionalidade do trabalho, exige reflexões constantes sobre perspectivas da sustentabilidade e transcendência da condição humana.

A literatura apresenta também duas concepções distintas sobre o significado do trabalho. De acordo com Harper (2001), Lourenço & Bertani (2009), Zanelli, Silva & Soares (2010), trabalho pode ser considerado sob uma perspectiva positiva ou negativa:

- Na perspectiva positiva, o trabalho está atrelado ao sentido da vida. A palavra sentido, etimologicamente, vem do latim *sensus*, compreendido como “faculdade da percepção, significado ou interpretação, percepção, sentimento, empreendimento”, ou do verbo *sentire*: “perceber, sentir, saber”. Assim, promove prazer, bem-estar, satisfação, autorrealização, desenvolvimento pessoal e profissional e possibilita a construção da identidade do ser;
- Na perspectiva negativa: o trabalho está atrelado à concepção de castigo, dor, sofrimento. A palavra trabalho, etimologicamente, vem do latim: *tripalium*, instrumento de tortura, castigo; compreendido também como labor, dor, sofrimento, esforço.

Morin (1996, p. 269), uma importante pesquisadora sobre o tema, baseada em uma perspectiva existencialista, investigou, em seus estudos, as características de um trabalho com sentido e concluiu que: “o sentido é um efeito, um produto da atividade humana . . . o sentido é uma estrutura afetiva formada por três componentes: a significação, a orientação e a coerência”.

Nessa direção, as pesquisas mais expressivas no assunto internacionalmente foram desenvolvidas na perspectiva do MOW (*Meaning of Work International*, 1987), formado por pesquisadores europeus. Um dos estudos relevantes do MOW foi realizado com mais de 14.700 indivíduos, em oito países diferentes (Japão, Israel, Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Bélgica e França), sobre o significado do trabalho. Os resultados demonstram que o sentido do trabalho é representado pelas acepções individuais, coletivas e sociais atribuídas a ele, pela importância do trabalho na organização, pela satisfação gerada pelo trabalho, pelo sentimento de

evolução pessoal e profissional e pela autonomia existente para a execução do trabalho. Dividiram, ainda, o conceito, em três grandes dimensões:

1. Centralidade do trabalho - o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em determinado momento;
2. Normas sociais do trabalho - são normas derivadas de valores morais e éticos relacionados com o trabalho e que atuam como antecedentes dos princípios e das condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador;
3. Resultados valorizados do trabalho - referem-se às finalidades das atividades para a pessoa, aos motivos que a levam a trabalhar. (Silva & Tolfo, 2012; Sá & Lemos, 2017).

Um outro estudo também realizado pela MOW (1987) e por Morin (2001) sobre sentido do trabalho, identificou que, mesmo que as pessoas tivessem dinheiro suficiente para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, continuariam trabalhando: a maioria dos participantes respondeu que talvez continuasse, em condições diferentes, ou com outro tipo de atividade, mas não pararia de trabalhar. Portanto, os resultados da pesquisa apontaram que um dos principais motivos para continuar no trabalho advém das relações sociais no trabalho, seguidamente de justificativas como: evitar o tédio e o vazio existencial, sentir-se útil, sentir-se pertencente a algum grupo, ter vínculos afetivos e sentimentos que retratam que a vida vale a pena, além da descoberta do seu propósito (Silva & Tolfo, 2012).

Malvezzi (2017), em seus estudos sobre as relações humanas na sociedade contemporânea e mundo do trabalho, afirma que:

O eu, o outro, o mundo e o trabalho se relacionam, expondo-se mutuamente em suas potencialidades, condição que viabiliza transformações neles mesmos ou no lócus que os abriga e sustenta. As atividades são conjuntos coordenados de movimentos dos seres vivos ou máquinas que alteram propriedades, funções, identidades, transações em suas interfaces. (p. 245)

Para esse autor, as interfaces do eu, do outro e do mundo e do trabalho, são cruciais para o equilíbrio e para o desenvolvimento de suas potencialidades na construção de sua história, de sua identidade (Malvezzi, 2017).

Nessa mesma perspectiva, Tolfo e Piccinini (2007) entendem como sentido do trabalho as questões que envolvem propósito da tarefa a ser executada, sua utilização

para organização da sociedade, autorrealização, satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional.

Silva e Tolfo (2012) reforçam a ideia de realização humana, por meio das atividades exercidas como trabalho. Para os autores, o trabalho é considerado de extrema relevância na vida das pessoas. É por meio de um trabalho com sentido e significado que os indivíduos se autorrealizam, conquistam seus desejos e metas, estabelecem relações e desenvolvem-se pessoal e profissionalmente.

Maslow (1970), já investigava as questões de satisfação e autorrealização humana. Na visão dele, para um indivíduo sentir-se realizado, dependia-se da percepção do ser com relação a sua autonomia e liberdade tanto na dimensão pessoal como na profissional.

Ryff e Singer (2006), baseadas em Maslow, também apontam a autorrealização e a autonomia como questão central para o desenvolvimento do indivíduo, tanto no trabalho, como na vida. Para as autoras, quando o indivíduo tem menos espaço para exercer sua autonomia, diminui-se a possibilidade de criar sentido no trabalho, pois há uma relação de objeto e não de sujeito.

Assim, neste novo contexto das relações em meio à reconfiguração do mundo do trabalho, o indivíduo pode incorporar o trabalho, como uma oportunidade de se autorrealizar e um espaço que promova desenvolvimento, já que todos os seres humanos têm uma tendência para buscar autorrealização, ainda que possa permanecer sob camadas de defesas psicológicas, à espera de condições adequadas para se manifestar (Rogers, 1961/1997).

Em suma, o trabalho alimenta existência humana o homem e ocupa um lugar de extrema relevância na vida das pessoas. Ter um trabalho significativo é dar sentido à existência humana, por meio da descoberta de um propósito válido que impulse o ser, a agir diariamente em busca deste sentido, desta ação que transcende e que nutre a alma. Tornar-se o que deseja ser, de fato, por meio do trabalho, promove desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, cabe ressaltar que o trabalho é um fenômeno complexo, multifacetado e polissêmico, podendo assumir diferentes conotações. Diante das metamorfoses desse conceito, novos sentidos e significados foram construídos permitindo aos trabalhadores reconfigurarem suas percepções nas relações, nos modos de agir, pensar e sentir o seu fazer cotidiano (Silva & Tolfo, 2012).

2.1.3 Identidade e Trabalho: discussões teóricas e dimensões de estudo

Como posto anteriormente, o sentido e o valor do trabalho sofreram mudanças significativas ao longo de sua história. Na sociedade atual, o trabalho continua a ser revisto em sua dimensão objetiva, no que diz respeito ao emprego, fonte do valor econômico e organização social, e também na dimensão subjetiva, a qual está atrelada a constituição da identidade do indivíduo, isto é, a conexão entre trabalho e as descrições que, por meio dele, os indivíduos dão a si mesmos (Bendassolli, 2007, p. 142).

A partir dessas dimensões, é indubitavelmente claro que a forma de interação com mundo e suas relações se reconfiguram o tempo todo. Conforme afirma Malvezzi (2017, p. 255): “a relação homem-trabalho cria o hífen que interliga as interfaces entre a sociedade, a pessoa, as tecnologias e o desempenho dentro de fluxos em redes que se movimentam em alta velocidade”. Nesse sentido, a relação com o trabalho é elemento transformador, na vida social, psíquica, cultural, política e econômica, e se coloca em um contínuo movimento de reflexão, reconstrução/reconfiguração constante. Dessa maneira, pode-se concluir que trabalho passa a formar identidades, jeitos de ser e existir e em um mundo compartilhado (Malvezzi, 2004, 2010, 2016b).

Para mergulhar no assunto identidade e o mundo do trabalho, é de suma importância abordar concepções teóricas como o interacionismo simbólico de Mead (1934/2010) e Blumer (1980), seu sucessor, bem como, proposições sobre o tema identidade de maneira geral, para, posteriormente, aprofundar-se o conceito de identidade profissional, o qual está atrelado ao trabalho, à carreira e às relações que o indivíduo estabelece com ele-mesmo (*self*), com o outro e com o mundo, objeto de estudo da presente tese. Conforme apontam Malvezzi (1999) e Dutra (2010) é necessário estudar a interface desses conceitos possibilitando uma maior análise e compreensão das relações estabelecidas entre indivíduo e mundo do trabalho, facilitando a legitimação das estruturas de movimentação nas organizações e na sociedade.

Tendo delineado o caminho teórico desta seção, é relevante iniciar as reflexões sobre identidade, a partir do principal questionamento que desponta tanto na vida, como nas pesquisas científicas: “Quem sou eu”?; “Quem é você?”, “Quem é ela/ele?”. Essas perguntas refletem a necessidade de compreensão de si e do outro. O conhecimento dessas respostas à questão da identidade é um fator vital nas

discussões sobre as questões existenciais do ser humano, sobre as relações e interações com o mundo o qual está inserido, além das exigências estabelecidas pela sociedade (Stets & Burke, 2005; Malvezzi, 2000).

Cabe ressaltar que essas perguntas sempre existiram ao longo da história, especificamente, a partir do momento que o homem se desdobrou em linguagem/pensamento, fazendo nos lembrar do mandamento ancestral: *conhece-te a ti mesmo*. Talvez por saber que as respostas a essas questões, nos levam a compreensão do *eu* e do *outro*. Fator esse, que tem como propósito desvelar a identidade.

A identidade é um requisito de legitimação e de estratégia da ação e interação do ser humano. Um conceito que não é estático, pelo contrário, está sempre em transformação. A identidade é um contínuo tornar-se, formada por um movimento histórico de predicados (representando atividades do presente, passado e futuro), instituindo o eu e o outro como interlocutores concretos (Ciampa, 1987; Malvezzi, 2017).

O conceito de identidade vem sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores, nos mais variados campos do conhecimento, como na sociologia, educação, psicologia, filosofia, administração, antropologia, biologia (na medicina e no direito) entre outros. No entanto, trata-se ainda, de um tema complexo e que há muito a ser explorado. Schirrmeister (2014) demonstra a presença destas áreas, em um levantamento realizado, em sua tese de doutorado, das ciências que mais contribuíram e contribuem com o construto, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 1 - Ciências que contribuem para o construto Identidade

Área Epistemológica	Principal foco de contribuição
Filosofia	Sistemas de pensamento na construção das identidades.
Sociologia	Relações de forças na construção das identidades.
Antropologia	O estudo das diferenças entre culturas desestabiliza noções sedimentadas de desigualdades sociais, constituindo combustível para o fortalecimento de identidades marginalizadas.
Psicologia	Formação e desenvolvimento dos indivíduos.
Linguística	Semiótica, signos, linguagem.
Administração	Desenvolvimento dos indivíduos adultos.
Biologia	Atributos físicos, orgânicos. Genética.
Direito	Desde o conceito de Pessoa Física e Pessoa Jurídica, que vê a organização também como um sujeito de direitos e deveres, a área criou diversos termos que definem a identidade das pessoas perante a lei.
História	Análise das relações de forças, que se apoiam nas identidades, ao longo do tempo.
Artes	Os diversos meios artísticos (como cinema, pintura) contribuem para a construção e contestação de identidades.
Educação	Formação dos indivíduos.

Fonte: Schirrmeister (2014, p. 44).

O quadro demonstra a complexidade do construto e a importância de compreender as variáveis nele contidas. A partir dos estudos sobre o tema nestas diversas ciências, pode-se observá-lo também, sob diferentes óticas, que mesmo entrelaçadas, apresentam suas peculiaridades: pessoas, grupo, organização, nação, mundo. Cada um desses níveis constrói distintos interesses, valores, projetos, e determina ações e reações, de acordo com a forma como são percebidos, interpretados e estabelecidos na/para sociedade, bem como, para o indivíduo. O foco deste trabalho será a identidade profissional do indivíduo, portanto, não aprofundaremos nos demais níveis aqui citados (Identidade Cultural, Organizacional, Nacional e Mundial). No entanto, o presente estudo perpassa pelos demais níveis devido a intersecção entre eles, e à medida que julgar necessário para a compreensão do construto identidade profissional do *coach*.

Não há como refletir sobre identidade, sem antes, compreender e analisar as proposições teóricas que envolvem a subjetividade do ser (*self*). Sabe-se que toda a ação humana é organizada pela subjetividade, isto é, tem como fundamento seus sistemas cognitivos e emocionais. É esse capital subjetivo que acompanha o indivíduo

em sua ação, lhe trazendo instrumentos para a conscientização e interação consigo mesmo, com o outro e com o mundo, possibilitando a construção de sua existência. Essa subjetivação integra as identidades do ser, os valores, crenças, representações e as demais estruturas que sustentam suas ações, para que este possa emancipar-se e ser feliz (Malvezzi, 2018; Touraine, 2017).

A literatura é enfática ao apontar a importância dos pesquisadores da Escola de Chicago, que estudaram a relação entre processos sociais e a formação do indivíduo. Essa corrente de estudos abarcava diversas áreas como sociologia, antropologia, psicologia e linguística. George Mead e Hebert Blumer foram destaques, e, posteriormente, a teoria do interacionismo simbólico foi consolidada por Blumer (1980), baseada nas ideias e estudos sobre o conceito de *self* de Mead (1934/2010).

O processo de qualquer ato social só obterá sentido a partir da ação do indivíduo diante da ação do outro, a qual se dá através da interpretação dessas ações de acordo com os significados que lhes são atribuídos. Nesse movimento, os objetos envolvidos nessa ação se definem e redefinem constantemente. É nesse processo de interação com os objetos do ambiente que Mead desenvolve a noção de *self* (Eu e mim/interação do indivíduo com ele mesmo), isto é, o *self* permite que o sujeito possa interagir consigo mesmo (uma conversa interna que acontece por meio da linguagem e do uso dos símbolos), da mesma maneira que interage socialmente com o outro, e esta interação é denominada interacionismo simbólico (Mead, 1934; Morris, 2010; Blumer, 1980). Para Mead (1934/2010):

A essência do *self* é cognitiva; situa-se no diálogo internalizado de gestos que constitui o pensamento ou nos termos dos quais procedem o pensamento ou a reflexão. Assim, a origem e os fundamentos do *self*, como os do pensamento, são sociais. (p. 191)

O autor afirma que é por meio do *self* que o indivíduo tem a consciência de si mesmo, diante da sua interação com outro e com mundo. Essa interação entre “Eu” (a resposta do ser às atitudes do outro, tendência impulsiva do ser) e o “Mim” (conjunto organizado das atitudes do grupo social em que está inserido, internalizadas pelo indivíduo, representa o outro generalizado) acontece no ato de pensar, que antecede o ato de agir. Assim, pode-se ratificar que os pensamentos e as ações do indivíduo são influenciados pelas atitudes e respostas do grupo social. Cabe ressaltar ainda que esta interação é contínua.

Por essa razão, torna-se evidente que o indivíduo e a sociedade na qual está inserido não podem ser compreendidos de maneira isolada, ou seja, a natureza do *self* é dinâmica e está constantemente em desenvolvimento através da interação com mundo, com outro e consigo próprio. É essa capacidade de refletir sobre si mesmo que “permite o processo de se perceber e/ou sentir-se no papel do outro, habilitando ao ser humano desenvolver o sentido de *self* social” (Carvalho, Borges, & Rego, 2010, p. 151).

O interacionismo simbólico retrata a construção social da realidade, por meio da ação dos indivíduos e grupos sociais e reforça que esta socialização se dá ao longo de todo ciclo da vida. Portanto, a sociedade é construída e reconstruída continuamente pela ação de todos os seus membros, isso é, ao invés dessa sociedade ser exterior ao indivíduo, é, simultaneamente, fator e produto da ação constante dos seres humanos (Blumer, 1982).

Sendo assim, pode-se concluir que o interacionismo simbólico constitui uma concepção teórica que apresenta o modo como os indivíduos interpretam o mundo, por meio da interação social, e que se dá de maneira interna e externa (com si próprio e com o outro), e do modo como esta interpretação se traduz em comportamento. Esta teoria é base para os estudos de identidade e foi uma das terias que deu suporte às pesquisas de Erick Erickson (1968/1976), que foi um dos primeiros estudiosos a utilizar o termo identidade sob uma perspectiva psicossocial, referindo-se ao termo como um processo social. Para o autor, não seria possível pesquisar identidade, mais especificamente a crise de identidade, cerne de suas investigações na época, sem estudar o desenvolvimento humano. Identidade, para Erickson, abarca a interligação entre desenvolvimento biológico e social (as relações que o indivíduo estabelece durante sua vida), considerando indispensáveis as questões de interioridade do ser e o senso de continuidade. Assim, segundo o autor:

À formação da identidade emprega o processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis de funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros julgam, em comparação com eles próprios e com a tipologia que é significativa para eles; enquanto que ele julga a maneira pela qual eles o julgam à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornam importantes para ele. Este processo é em sua maior parte inconsciente. (Erickson, 1968/1976, p. 21)

Esse processo de formação da identidade depende do desenvolvimento da individualidade, o qual está localizado no âmago do indivíduo e surge como uma

configuração da evolução do ser, isso é, a identidade interior interage com a cultura em um processo contínuo e interminável.

O desenvolvimento humano não começa ou termina com a identidade; e a identidade também deve tornar-se relativa para a pessoa madura. A identidade psicossocial é necessária como base segura da existência transitória do homem, aqui e agora. O fato de ser transitória não faz com que ela seja sacrificável. Se, para os que buscam a identidade, Norman Brown propõe que “Suman (Get Lost) e Timothy Leary que “Caíam Fora” (Drop Out), eu sugiro que só pode sumir quem realmente se encontrou e para cair fora é preciso ter estado primeiro dentro. O perigo de todo o existencialismo que opta por manter-se juvenil é que se furta à responsabilidade pelo processo das gerações e, assim, advoga uma identidade humana abortiva. Aprendemos no estudo de biografias, para além da infância, que fornece a base moral da identidade, e para além da ideologia da juventude, somente uma ética adulta pode garantir à geração seguinte, uma oportunidade idêntica de conhecer, por experiência própria, o ciclo completo de humanidade. E só isso permite ao indivíduo transcender sua identidade - tornar-se mais verdadeiramente individual que nunca e, ao mesmo tempo, situar-se verdadeiramente além de toda a individualidade. (Erickson, 1968/1976, p. 41)

Erickson (1968/1976) compreende que o termo identidade está sujeito às conotações e variações histórico-culturais. Entende que identidade é algo interno, que se adapta e se modifica a partir das interações que o indivíduo faz com seu meio social.

Nessa perspectiva, a identidade é originada no confronto entre visão que o indivíduo tem de si e a visão que os outros tem dele (Sennet, 2000). Pode-se afirmar que a identidade é constituída por predicados percebidos pelas propriedades dos indivíduos, dos grupos, pelas condições históricas e por meio da interação e da ação deste indivíduo com o outro e com o meio o qual está inserido. Embora a identidade seja constituída por predicados, pressupõe-se que os indivíduos são indivisíveis e distintos entre si. Um indivíduo é igual a si mesmo e distinto de todos os outros. Portanto, identidade implica ao mesmo tempo mesmidade (igualdade consigo mesmo) e diferença (distinção em relação aos outros), sendo percebida como uma articulação de semelhanças e diferenças na relação eu-outro (Ciampa, 1987; Malvezzi, 2017).

Em resumo, como afirma Dubar (2005) “a identidade é o produto de sucessivas socializações”. Nesse sentido, todo indivíduo é instado a fazer uma leitura de si mesmo, assim como o outro sempre é instado a ler aquilo que seu interlocutor é. A partir dessa leitura, há os impactos desses predicados atribuídos e/ou construídos nessa relação eu-outro (Malvezzi, 2017).

Dubar (2005, p. 142), apresenta a dualidade dos estudos sobre o tema, dentro de uma perspectiva social e atribui duas dimensões para a construção identitária. São

elas: o processo relacional (identidades atribuídas, propostas e/ou incorporadas de maneira objetiva – identidade para o outro, dizem “o que você é”); processo biográfico (identidade para si, atos de pertencimento, “você diz quem você é”, evidencia-se a transação subjetiva entre identidades herdadas e visadas). Para ela, a identidade pessoal é formada progressivamente pela cultura, a partir do momento em que o indivíduo se sente pertencente àquela sociedade. A partir desta dualidade, Dubar (1998, p. 5) aponta ainda, que a identidade pessoal refere-se a “o que eu sou ou gostaria de ser” e a identidade social refere-se a “como sou definido ou que dizem que sou”.

Ciampa (1987) também compreende a identidade a partir de dois pontos de observação: o de como o grupo identifica o indivíduo e de como o indivíduo se auto identifica. Para ele, a identidade individual é parte da identidade coletiva, pois está circunscrita, em uma relação de reciprocidade com o grupo ao qual pertence. Cabe destacar que essa proposta de identidade, é realizada a partir da narrativa de história de vida do sujeito.

Goffman (1985) pressupõe que, na identidade pessoal, o indivíduo se diferencia dos demais, no entanto, constrói a imagem que tem de si mesmo a partir do material com que os demais construíram a sua identidade pessoal e social.

Nesta mesma perspectiva, Gimenez (2007, 2009) e Arias (2010), também apontam que o termo identidade apresenta-se em duas dimensões: a individual e a coletiva/social.

- Individual: “Processo subjetivo pelo qual os sujeitos definem a sua diferença de outros sujeitos mediante a autoassignação de um repertório de atributos culturais frequentemente valorizados e relativamente estáveis no tempo” (Gimenez, 2010, p. 2). Segundo Gimenez (2010, p. 16), a identidade do indivíduo está relacionada a vários atributos sociais (classe social, etnia, grupo de idade e gênero, coletividade territorializadas, etc) e individuais (estilo de vida refletido nos hábitos de consumo, rede pessoal de relações íntimas, biografia pessoal);
- Sociais: se constroem em uma dialética relacional, “são o resultado da identificação de uma pluralidade e de uma diversidade de indivíduos com um coletivo social que os unifica através da mediação de distintos símbolos e rituais que ao serem compartilhados geram um forte sentido de pertencimento” (Arias, 2010, p. 110). Este processo está mediado por

questões históricas e sociais em conjunto com a ação dos indivíduos pertencentes a este processo (Gimenez, 2007).

Em suma, ao considerar a identidade, em seu aspecto geral, concebe-se como a primeira classificação para distinguir este fenômeno dois níveis de percepção: o pessoal e o social, desenvolvido e compreendido pela maioria dos estudiosos do assunto (Machado, 2003). Estes dois níveis se inter-relacionam e se estabelecem dentro de uma perspectiva dialética, na qual a combinação da igualdade e da diferença articulam-se e constituem a identidade do ser ou do grupo social/sociedade, permeados pela cultura e pela historicidade presente nesta construção. Dessa maneira, retoma-se a questão que a cultura é a fonte da identidade, ela permeia toda vida social do indivíduo de forma transversal, e, dentro dessa cultura, há também subculturas, as quais fazem parte de uma teia e delineiam o processo de construção identitária, como ilustra Gimenez (2007, p. 55) em sua rede conceitual de Identidade.

Figura 3 - Rede conceitual de identidade

Fonte: Gimenez (2007, p. 55).

A partir dessa rede conceitual sobre o tema, torna-se evidente que o indivíduo jamais constrói sua identidade sozinho, e sim por meio de sua relação consigo mesmo, com o outro e com o mundo no qual está inserido. Esta construção inicia-se ao nascer, em especial na infância, e então é reconstruída no decorrer da vida. A identidade é produto de sucessivas socializações (Dubar, 2005; Malvezzi, 2000). Diante dessa reflexão, é possível concluir que a identidade é um conceito multidimensional,

interdisciplinar e polissêmico. Por ser um conceito em movimento que engloba todas as dimensões da vida do indivíduo, nas mais variadas maneiras e espaços onde acontecem as socializações, é um fenômeno estudado em muitos níveis, conforme se observa no quadro abaixo:

Quadro 2 - Polissemia dos conceitos de identidade

Dimensões de Estudo	Definição	Autores
Identidade Pessoal	Considerada a construção do autoconceito ao longo da vida de um indivíduo por meio de diversos relacionamentos sociais em diversas esferas, levando à conformação do eu em direção ao processo de individuação e subjetivação.	Pimentel e Carriere (2011)
Identidade Social	Entendida a partir da formação do autoconceito a pela vinculação dos grupos sociais, por meio da interação com esses diversos grupos.	Pimentel e Carriere (2011)
Identidade de Trabalho /Profissional	Significa um conceito mais amplo, pois expressa a forma como as pessoas se constituem por meio do trabalho e concomitantemente constroem seu espaço e mundo do trabalho. São marcadas pelo movimento da continuidade ou da ruptura em um jogo de interações sociais onde o contexto organizacional/do trabalho, as características biográficas do indivíduo e os seus percursos formativos/aprendizagem desempenham um papel fundamental, sendo o eu e o outro, interlocutores concretos nesse processo.	Dubar (2005), Santos (2011), Guedes(2017); Malvezzi (2018)
Identidade Organizacional	Corresponde à construção do conceito de identidade do grupo social, como se fosse uma entidade autônoma, um “sujeito”, que vincula e subordina os demais sujeitos participantes do grupo a essa identidade, fazendo-as aceitá-la (pelo menos implícita e tacitamente), ao vincularem-se à organização onde trabalham.	Pimentel e Carriere (2011)
Identidade Étnica	É uma especificação de identidade social, baseada na autopercepção subjetiva que tem de si mesmos os atores chamados “grupos étnicos”.	Gimenez (1995)
Identidade Nacional	A ideia da identidade nacional é uma falácia. Deve-se falar de identidades diversas, múltiplas e diferenciadas que se encontram, dialogam, negociam e se confrontam no interior de uma nação plural.	Arias (2002)
Identidade Política	Define-se por afiliação ou pertença a determinados coletivos políticos com graus de intensidade que variam desde a simples simpatia até a participação militante. Envolvem lutas pela emancipação de diferentes grupos sociais, englobando velhas ou novas opressões.	Ciampa (2004); Gimenez (2007)
Identidade Religiosa	Elemento de autoreconhecimento individual e coletivo que reafirma um valor e sentido de pertença com base em certo tipo de símbolos, crenças e de contato com sagrado.	Ibañez (2014)

“continua”

Dimensões de Estudo	Definição	Autores
Identidade Cultural	Forma de recuperar a verdade de um passado e a unicidade histórica de uma cultura já partilhada. Ocorre, de maneira que possam reconhecer, reconstruir e transformar suas identidades históricas, herdadas de um suposto passado.	Hall (1990)
Identidade de Gênero	Surgiu para distinguir a dimensão biológica da dimensão social, baseando-se no raciocínio de que há machos e fêmeas na espécie humana, no entanto, a maneira de ser homem e de ser mulher é realizada pela cultura. Assim, gênero significa que homens e mulheres são produtos da realidade social, que moldará seus comportamentos e dará vida aos papéis sociais do homem e da mulher e não decorrência da anatomia de seus corpos, isto é, a forma como cada indivíduo se percebe independente do sexo biológico.	Sterns (2007)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hall (1990), Gimenez (1995/2007), Arias (2002), Pimentel e Carriere (2011), Santos (2011), Sterns 2007, Guedes (2017), Malvezzi (2000, 2017), Calderon (2018, p.6).

“conclusão”

Vale ressaltar que na literatura é possível observar esta polissemia citada por muitos estudiosos. Conforme afirma Ciampa (2004, p. 61), identidade é “uma totalidade contraditória múltipla e mutável, mas una”. Jenkins (2010), nesta mesma linha de raciocínio, compreende o conceito de identidade, não como uma forma unilateral, e sim como a existência de uma ordem interacional na vida social, sendo que “o que penso de mim”, nunca é independente do que penso do outro e vice-versa. Há uma relação interdependente entre ambos (eu-outro), uma articulação de semelhanças e diferenças nesta relação eu-outro. A tese de Stets e Burke (2005) evidencia esta concepção, pois, para eles, conhecer as identidades do eu e do outro, é conhecer os termos de equação que viabilizam as interações e as comunicações humanas. Esse conhecimento, de acordo com Malvezzi (2017), habilita o locutor e o interlocutor a manejar os elementos que os vinculam entre si e com a sociedade.

Nesse mesmo sentido, Hall (2002, p.13) entende que identidade é um conceito móvel, não é definida biologicamente, mas sim historicamente. Há uma sensação de que temos uma identidade única, no entanto, esta é a construção de uma história que construímos sobre nós mesmo (a narrativa do eu), sendo que, na verdade, assumimos diferentes identidades em diferentes momentos de nossas vidas e muitas delas são contraditórias e nos levam a distintas direções. São nestes diversos níveis de estudos sobre identidade que a multidimensionalidade e a polissemia do conceito se apresentam na literatura de maneira clara e efetiva.

Assim, pode-se dizer que somos um composto de várias identidades, que englobam múltiplos papéis desempenhados pelo indivíduo. Essas identidades são constituídas nessa fluidez do mundo contemporâneo, baseada na trajetória histórico-cultural-social de cada ser concebida como metamorfose dentro da dinâmica do eu-outro, evidenciando a relação direta com a ação e a existência humana. Rios (2003) corrobora esta afirmação, pois para a autora:

É no convívio que se estabelece a identidade de cada pessoa na sociedade. Abrigada nos múltiplos papéis que se desempenham socialmente, a identidade conjuga as características singulares de um indivíduo à circunstância em que ele se encontra, à situação em que ele está. A identidade aparece, assim, como algo construído nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque estamos numa determinada circunstância, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos, . . . a identidade é algo em permanente construção e se constrói na articulação com a autoridade, implica o reconhecimento recíproco. (pp.120-121)

Ciampa (1987), nesta mesma perspectiva, também aponta em seus estudos este dinamismo do conceito identidade e o entende como movimento, que se constitui por meio de um processo de metamorfose na busca da emancipação do ser. A expressão da identidade como metamorfose acontece por meio de personagens que cada indivíduo “representa” socialmente; dessa maneira, “podemos dizer que as personagens são momentos da identidade, degraus que se sucedem, círculos que se voltam sobre si em um movimento, ao mesmo tempo, de progressão e de regressão”, isto é, o sujeito é uma representação de um momento histórico, é parte do tempo, do lugar, da família de origem e da vida que vive. (Ciampa, 1987, p. 198).

De posse do conhecimento da importância dos estudos de identidade em um mundo contemporâneo, Bauman (2008, p. 178) afirma que o tema “tornou-se um prisma, através do qual outros tópicos da vida são localizados, agarrados e examinados”. Para ele, o processo identitário é marcado pela ambiguidade, inconstância, volatilidade e fragmentação. Retrata a ideia de identidade líquida, baseada na sociedade do consumo, na qual essas identidades passam a ser transitórias e muitas vezes descartáveis, após a satisfação dos desejos, ou seja, o indivíduo tem a liberdade de escolher e ter a identidade que lhe é conveniente e/ou que quiser.

Em vista da volatilidade e instabilidade intrínsecas de todas ou quase todas as identidades, é a capacidade de “ir às compras” no supermercado das identidades, o grau de liberdade genuína ou supostamente genuína de selecionar a própria identidade e de mantê-la enquanto desejado, que se torna o verdadeiro caminho para a realização das fantasias da identidade. Com essa capacidade somos livres para fazer e desfazer identidades à vontade. Ou assim parece. (Bauman, 2001, p. 98)

Enfim, essas discussões sobre o conceito de identidade, reforçam a premissa que é fluída, composta por elementos objetivos e subjetivos que são manejados na relação eu-outro/eu-mundo e que dependem da ação e reflexão crítica do ser, estando em constante construção, principalmente em uma sociedade globalizada, do consumo, tecnológica, sem fronteiras e que está frequentemente em mutação.

A construção da identidade é compreendida neste trabalho como uma contínua articulação das diferenças e semelhanças dos indivíduos na relação eu-consigo mesmo (*self*), eu-outro e eu-mundo, dentro de um contexto histórico, em uma sociedade em constante mudança, que necessita de uma gestão da identidade pessoal, social e profissional, propiciando a autotransformação do ser e buscando sua autorrealização e emancipação, sendo um instrumento de reconhecimento da existência do “seu” eu e do outro.

O breve delineamento histórico do surgimento do conceito de identidade, contribui para a sustentação teórica da presente tese, não com intuito de esgotar a discussão, e sim de expor os níveis de estudo do tema de maneira geral, dado que o foco será a identidade profissional, a qual será descrita na próxima seção.

2.1.4 Identidade Profissional e Carreira

2.1.4.1 Identidade Profissional, Papel Social e o Conceito de Profissão

No interior da problemática da identidade situa-se a questão da identidade profissional. Para discutir a identidade profissional, retoma-se a questão da identidade pessoal e social, as quais, mesmo tendo características distintas, não podem se dissociar. Para compreender como se constrói a identidade profissional, é preciso resgatar as relações complexas que tecem ambas as dimensões, isso é, a definição de si e a percepção interior e exterior do ser, diante das questões objetivas e subjetivas da relação eu-outro, eu-mundo, as quais constituem a identidade do indivíduo. Esse processo da construção da identidade profissional se estabelece, não

só de maneira intrapessoal, mas também na interação entre o universo profissional e os universos socioculturais.

O trabalho é um elemento fundamental e central na construção da identidade. Apesar das mutações do conceito de trabalho, ao longo do tempo, ele ainda é fonte de reconhecimento simbólico na sociedade e é através dele que o indivíduo geralmente garante sua sobrevivência. Sennet (2001, 2009) explorou, em seus estudos, como a flexibilidade, a aceleração do tempo, os novos espaços e as formas de trabalho/emprego impactam na construção da identidade do indivíduo, relatando a dificuldade que estes têm de encontrar e/ou atribuir um significado e sentido real ao trabalho que seja coerente com a constituição de sua narrativa identitária, a partir de seus desejos e ideais. Esses efeitos da erosão da ética tradicional do trabalho, diante da sociedade do consumo e no capitalismo flexível, refletem fortemente a interminável busca do trabalhador em ser reconhecido pelos outros, movimento em que aquele se apropria do dever de trabalhar sem ter o direito de construir sua existência pessoal. Há uma falsa liberdade e flexibilidade, pois na verdade, o que realmente existe é um aumento do controle e do poder sob o trabalhador, que com as novas tecnológicas, trabalha constantemente, em qualquer lugar e a qualquer horário, tendo uma utópica sensação de autonomia (Bendassolli, 2007).

Nessa sociedade líquida, centrada no capitalismo flexível, caracterizada por relações eminentemente econômicas, que a identidade profissional se configura e se constitui, ocupando largos espaços da identidade pessoal, pois o trabalho e a identidade profissional, ainda são considerados elementos mais importantes na vida da grande maioria das pessoas, (Schein, 1988). Apesar da centralidade do trabalho ter perdido espaço, balizada em seu o processo histórico, houve o deslocamento de uma trajetória linear para um processo de descontinuidade e incertezas, mas, ainda assim, “o sentido do trabalho é uma atividade chave para na definição da identidade humana” (Bendassolli, 2007, p. 197).

Atualmente, é a estética do consumo que determina as regras, na construção dessa identidade líquida, conseqüentemente a identidade profissional, que antes era estabelecida pela ética do trabalho, segundo Bauman (1998):

Como outras atividades da vida, o trabalho agora surge, primeiro e antes de tudo, a partir do escrutínio estético. Seu valor é julgado por sua capacidade de gerar experiência prazerosa. Um trabalho desprovido de tal capacidade- que não ofereça uma “satisfação intrínseca” – é também um trabalho desprovido de valor. Outro critério (também seu impacto moral supostamente enobrecedor) não pode competir e ser poderoso o bastante para salvar

o trabalho da condenação como inútil ou sem sentido para o colecionador de sensações esteticamente guiado. (p. 33)

Dentro da sociedade do consumo, o conteúdo ético do trabalho, dá lugar ao estético, ou seja, o valor do trabalho passa a ser pela visibilidade que oferece ao trabalhador, e, dependendo do tipo de trabalho pode dar mais ou menos *status* ao indivíduo. Continua a ser uma atividade fundamental, porém a razão pela qual é importante não é mais pela “vocação” e sim pelo quanto de prazer proporciona por meios de consumo (Bendassolli, 2007).

Ao abordar as construções identitárias no trabalho, é de suma importância esclarecer a distinção entre *identidade no trabalho* e *identidade de trabalho*. Guedes (2017, p. 35), em sua tese de doutorado, apresenta uma síntese que distingue o surgimento e, paradoxalmente, a complementariedade entre ambos. Para a autora: identidade no trabalho representa a construção do eu pelas atividades realizadas e relações sociais estabelecidas no ambiente profissional, englobando conceitos da identidade vocacional (define porque a pessoa sente-se atraída a fazer no trabalho) e identidade profissional (constituição de um sistema próprio, baseado na delimitação de espaços, tarefas, funções, bem como a formação de grupos profissionais com culturas específicas neste ambiente); e identidade de trabalho significa um conceito mais amplo, pois expressa a forma como as pessoas se constituem por meio do trabalho e concomitantemente constroem seu espaço e mundo do trabalho, abarcando conceitos de identidade ocupacional (exercício da atividade de trabalho, ocupação, independente da qualificação), identidade organizacional (construção identitária que atribui ao trabalhador um reconhecimento como membro de determinada comunidade de trabalho) e identidade de carreira (processo de interação entre a dinâmica de carreira e permanência da identidade – trajetória de trabalho). Assim, essas diversas bases identitárias, constituem a identidade de trabalho do indivíduo e se articulam de maneira que expressam todos esses níveis simultaneamente na construção da identidade profissional.

Para este trabalho adota-se algumas proposições teóricas sobre identidade profissional, baseadas em estudiosos do assunto (Ibarra, 2004, 2009; Dubar, 2005; Bendassolli, 2007; Lima & Ciampa, 2017; Malvezzi, 2000, 2015; S. Hall, 2006). No entanto, assume-se que a definição de identidade profissional para esta tese, significa um processo permanente de construção de uma narrativa pessoal, do indivíduo, ao

longo de sua vida e trajetória no trabalho, que se dá por meio das interações sociais, imbuídas de sentido, com intuito de reconhecer a existência do eu e do outro, na realidade em que está inserido. Esta identidade de trabalho é sempre fluida e está em constante movimento e metamorfose, desafiada continuamente a permanecer e/ou ser alterada, diante desse conjunto de predicados contingenciais que a constituem. Nesse processo a carreira é compreendida como gestão dessa identidade profissional, é a fonte e produto da mobilização do indivíduo em relação a si mesmo e à sua relação com seu contexto histórico. Assim sendo, a identidade profissional desponta como um elemento dinâmico, instrumento de adaptação, crescimento, autodeterminação e autorrealização para o sujeito, dentro de contexto transitório, permeado por ambiguidades, inconstâncias e incertezas.

O construto de identidade profissional consolida-se a partir de outras importantes proposições teóricas, que fazem parte das pesquisas sobre identidade, mais especificamente, as teorias que se debruçaram, sobre os estudos com relação aos papéis e às representações que o indivíduo exerce em sociedade. De maneira breve, cabe ressaltar algumas teorias que contribuíram para o delineamento desse conceito. Conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Proposições teóricas sobre identidade profissional

Teoria	Elementos Principais	Autores
Teoria do Papel	Desenvolveu-se a partir do interacionismo simbólico, com foco na ecologia do <i>self</i> , com relação aos papéis exercidos (sejam herdados, atribuídos ou conquistados por mérito). Nesta teoria, o papel desempenhado está atrelado com os papéis das demais pessoas ao seu redor. O papel desempenhado é avaliado por outros membros do grupo, consolidando ou enfraquecendo a identidade psicossocial do ser. São valorizados os relatos autobiográficos.	Theodore Sarbin (1983, 1986)
Teoria da Identidade	Desenvolveu-se a partir do Interacionismo simbólico, com foco nos papéis desempenhados pelo indivíduo ligados às posições, baseado fundamentalmente na individualidade do ser. Considera que o indivíduo tem múltiplas identidades, devido a multiplicidade de papéis, com grande foco nos processos psicológicos e internos do ser, valorizando as questões emocionais e de personalidade.	Sheldon Stryker (1986)

“continua”

“continuação”

Teoria	Elementos Principais	Autores
Teoria da Identidade Social (Escola de Bristol)	Foco da teoria é a percepção de pertença. Surge a categorização e denominações como <i>ingroup</i> - grupo a que se pertence (intragrupo); <i>outgroup</i> – grupo a que não se pertence (extragrupo),	Henri Tajfel (1972, 1981)
Teoria da Identidade Social da Autocategorização (Escola de Bristol)	Destaca a motivação de ordem cognitiva. Propõe uma correlação negativa entre identidade grupal e social (na medida que o indivíduo compartilha do protótipo do grupo, outras determinações identitárias perdem o relevo e a pessoa tende a “despersonalizar-se” em favor do grupo.	John C. Turner (1985, 1987)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Paiva (2007).

“conclusão”

Outra teoria fundamental no surgimento do construto identidade profissional foi a de Erving Goffman (1985) que, a partir da publicação da sua obra *Presentation of self in every day life*, explorou a importância dos papéis sociais desempenhados pelo indivíduo. Realizou uma metáfora da vida por meio das representações teatrais, com as devidas influências previsíveis e imprevisíveis, proporcionando reflexões sobre a importância dos papéis desempenhados e como se tornavam legitimados ou não pelo indivíduo e/ou pelo grupo social, no qual estava inserido. Para ele, papéis são direitos e deveres ligados a uma situação social. Cada papel representado pelo indivíduo gera expectativas que poderão ser correspondidas ou não, para si e para o outro, gerando símbolos, comportamentos, convenções sociais que colocarão em “xeque” a competência do ser para exercer esse papel (Goffman, 1985). As representações sociais são infinitas e permitem uma infinidade de combinações. No entanto, dependerão da escolha e do repertório do próprio indivíduo, variando de acordo com a estrutura social e cultura as quais pertence. Vale ressaltar que as interações sociais testam e desafiam esses papéis e personagens constantemente. Goffman (1985) define, papel social como:

Uma promulgação de direitos e deveres, ligados a uma determinada situação social, podemos dizer que um papel social envolverá um ou mais movimentos e que cada um destes pode ser representado pelo ator, numa série de oportunidades para o mesmo tipo de público ou para um público formado para as mesmas pessoas. (p. 28)

Em resumo, para Goffman (1985), o indivíduo é o ator de sua história, ora protagonista, ora antagonista, sendo que o papel que o indivíduo desempenha

depende dos papéis representados pelos outros presentes nesse contexto social, no qual está inserido. A interação promove a reciprocidade entre a representação do papel do indivíduo e as ações dos outros.

Em suma, todos os indivíduos estão continuamente em um processo de construção, reconstrução, estabilidade e ruptura do seu eu, o remodelando constantemente, exercendo diferentes papéis e testando suas variadas identidades.

Nesta mesma vertente, Strauss (1999) acredita que a construção da identidade se dá por meio de situações vividas pelo indivíduo nos seus diversos papéis sociais. Ambos concordam que a identidade se constrói por meio da socialização.

Ciampa (1987, p. 136) corrobora esta concepção e compreende *papel* como uma “atividade previamente padronizada”, pois para ele, o indivíduo se traduz como pessoa, a partir do “faz” no mundo, diante da relação que estabelece com os outros, interioriza os predicados atribuídos pelos outros, isto é, o indivíduo convive em uma relação dialética entre os papéis que representa e as expressões do seu *self*, que originam diferentes personagens (Dantas, 2013). É nesse movimento que surge o conceito de identidade-metamorfose. Para Ciampa (1987), representar apresenta-se em:

1º _ representar quando compareço como o representante de mim; 2º- representar, quando desempenho papeis recorrentes de minhas posições; 3º representar, quando reponho no presente o que tenho sido, quando reitero a apresentação de mim. (Ciampa, 1987, p. 186)

Para compreender as representações, Ciampa (1987) explica ainda que:

Se entendermos que ao me representar (no 1º sentido - representante de mim) transformo-me num desigual de mim por representar (no 2º sentido-desempenho de papéis) um outro que sou eu mesmo (o que estou sendo parcialmente, como desdobramento de minhas múltiplas determinações, e que me determina e por isso me nega, veremos que ao representar (no 3º sentido – re(a)presentar, repor no presente) estou impedindo de expressar o outro outro que também sou eu (o que sou-sem-estar-sendo). Ou seja, se deixasse de representar (no 3º sentido) expressaria o outro outro que também sou eu, então negaria a negação de mim (indicada pelo representar no 2º sentido). Dizendo de forma diferente: essa expressão do outro outro que também sou eu, consiste na metamorfose da minha identidade, na superação de minha identidade pressuposta. (p.187)

A partir das reflexões de Ciampa, sobre papéis representados pelo indivíduo, que são consonantes com as ideias de Goffman, pode-se concluir que esta representação de papéis se dá sob condições sociais, históricas e materiais já determinadas. A identidade pessoal e a identidade profissional estão entrelaçadas,

por meio das interações e identidades sociais já adquiridas, construídas, destruídas ou reconstruídas.

A abordagem das teorias sobre identidade e papéis exercidos pelo indivíduo, fundamentam a investigação sobre o construto identidade e papel profissional. Ambas se metamorfoseiam diante das configurações e reconfigurações do mundo do trabalho, em um universo de transitoriedade, incertezas e volatilidade. “A identidade profissional é um dos eixos constitucionais do sujeito e é pressuposto da própria da identidade social” (Pires, 2009, p. 94).

À luz do pensamento de Dubar (2005) a identidade profissional está ligada a saberes específicos e a papéis com a divisão social do trabalho apresentando três dimensões que a caracterizam: o mundo vivido no trabalho, a trajetória socioprofissional e a formação. Nesse sentido, o autor compreende como identidade profissional um jogo de interações sociais, em que o contexto organizacional, o ambiente de trabalho, o ambiente social onde o indivíduo está inserido se entrelaça com suas características biográficas e relacionais, junto aos seus percursos formativos, desempenhando papel fundamental nessa construção da identidade profissional, isso é, há uma intersecção entre o indivíduo e o ambiente organizacional, de trabalho, e também uma interligação entre indivíduo e seu passado.

A literatura sobre identidade profissional é vasta e traz estudos nas mais diversas áreas e profissões ou atividades exercidas como trabalho, mesmo que ainda não sejam reconhecidas como profissão de fato, pois não estão regulamentadas, como é o caso do profissional de *coaching*, cerne desta tese. Dentro da literatura, há um consenso entre os pesquisadores no que diz respeito a identidade profissional ser uma das identidades coletivas do ser e é por meio dela que o indivíduo se constitui como sujeito, a identidade profissional é parte de sua identidade pessoal.

Pimenta (2005) aponta que a identidade profissional é uma das muitas identidades sociais do indivíduo, está ancorada nas representações, nas práticas e nos saberes profissionais, e há uma relação de interdependência junto ao ambiente profissional do indivíduo. É nesse cenário que o sujeito socializa-se e constrói sua identidade profissional. Para Nóvoa (1999), a identidade profissional resulta da relação entre experiências pessoais, sociais e institucionais. Winkler (2011) assume que identidade profissional está diretamente interligada com os princípios pessoais do indivíduo e advém de escolhas anteriores e transformações do eu.

Carvalho (2012) constata, em suas pesquisas na área de saúde, sobre a construção da identidade profissional, que não é possível desvincular a questão da identidade profissional da formação, da história da profissão e das regras e das tendências do mercado de trabalho.

Para Habermas (1987) a construção da identidade não pode ser dissociada de dois sistemas estruturantes: a atividade instrumental (processos de trabalho, finalidades econômicas, etc) e a atividade comunicacional (interação entre os indivíduos). Segundo Santos (2011, p. 48), a raiz da identidade e da institucionalização do reconhecimento nas sociedades modernas “assenta na esfera do trabalho e não pode ser deduzida dos mecanismos de produção e relações profissionais”. O mundo social constrói-se na relação dialética entre dimensões objetivas (as atividades de caráter instrumental e a reivindicação da identidade social) e subjetivas (a subsistência de processos cognitivos e o ideal da identidade pessoal e social). Para ela, a visão de Habermas pode ser considerada reducionista na concepção do processo identitário, podendo cair no radicalismo da configuração da identidade do sujeito unicamente pelo estatuto de emprego, níveis de qualificação ou pertença a determinada organização (C. Santos, 2005, p. 130).

Dentro da abordagem do conceito identidade profissional, dois autores têm grande destaque no tema, Dubar (2000, 2005) e Blin (1997), pois suas proposições teóricas influenciaram significativamente a consolidação dessa concepção. Embora haja divergências na forma como compreendem e descrevem tal conceito, também há um consenso no que diz respeito a ser um fenômeno complexo, heterogêneo e marcados por subconceitos (autoconceito, categorização, protótipos, estereótipos, representações sociais entre outros) que giram em torno da identidade pessoal e coletiva. Enquanto para Dubar (2000) identidade profissional é produto de mecanismos de socialização secundária do sujeito, apresentando continuidade e rupturas entre o que se entende por identidade herdada e atribuída pelos outros. Para Blin (1997), a identidade profissional é sim um produto dos saberes e práticas profissionais. E como sintetiza A. Silva (2003, p. 96), sobre a compreensão de Blin (1997), identidade profissional é uma “das instâncias da identidade social, reforçando que no ambiente de trabalho a identidade profissional é mobilizada prioritariamente em relação às outras identidades”.

Pode-se concluir que uma das principais divergências entre os autores é que enquanto Dubar (2000) valoriza as questões de poder, hierarquia, estatuto, papel do

Estado, questões socioeconômicas e culturais, em primeira instância, colocando como secundária a socialização no ambiente trabalho; Blin (1997), em contrapartida, defende o oposto, e coloca como primária as relações sociais partilhadas no contexto profissional, valorizando os saberes e práticas específicas no cenário ocupacional, deixando de lado as questões macrosociais determinadas por Dubar.

Santos (2011), em suas pesquisas sobre identidade profissional, propõe uma reflexão importante e uma retrospectiva histórica do conceito a partir do surgimento do termo *profissão*, o qual é considerado fundamental na consolidação do construto identidade profissional. Para a autora, o termo profissão, apresenta definições muito antagônicas e premissas complexas, e embora algumas se configuraram no século XVII, e muitas até antes desse período, como as profissões mais antigas, relata que os estudos nessa área começaram a ser sistematizados no século XX. A autora reconhece que há dois importantes momentos históricos do termo profissão, um acontece na década de 70, com as abordagens funcionalistas e o outro, posteriormente, marcado pela pluralidade de teorias. O quadro 4 apresenta uma síntese de suas pesquisas:

Quadro 4 - Síntese das perspectivas teóricas sobre o termo profissão

Perspectiva e autores	Definição
Perspectiva Funcional Década de 70	Compreende o termo através de um conjunto de funções, conhecimentos e competências que possibilitam a execução de determinada tarefa. Prioriza aspectos formais e organizacionais da institucionalização da profissão. Preocupa-se com a categorização da profissão. Teve influência da abordagem sociológica organicista (que defendia que a sociedade era um produto natural, semelhante a um organismo vivo que tal como este, nascia, crescia, e se desenvolvia em virtude das necessidades internas ao sistema social, e por influência dos condicionalismos externos.
Durkheim (1893 /1960)	O autor retrata a atividade laboral enquanto conjunto de atores sociais específicos (o grupo profissional) que deve adaptar-se e dar resposta às exigências da organização econômica e social das sociedades modernas. As profissões são parte integrante e constitutiva da organização social das sociedades modernas. Sua maior implicação foi a regulação social.
Carr-Saunders (1982)	As profissões possuem atributos comuns, e têm como função responder as determinadas necessidades sociais das sociedades modernas, contextualizados nos diversos momentos históricos e sociais. Surge a especialização de serviços, a criação de associações profissionais que determinavam as condutas e regras das profissões e aparece ainda a questão da formação específica, a qual permite a aquisição de uma cultura profissional. Implica na diferenciação social.

“continua”

“continuação”

Perspectiva e autores	Definição
Parsons (1939/1968)	Há articulação entre saber prático e saber teórico, surgem as competências especializadas em específicos campos profissionais. Há uma relação de complementaridade entre prestação de serviços e a relação e o poder do cliente. Implica em legitimidade social aliada ao controle e integração social.
Merton (1957)	Surge o reconhecimento e a integração social da profissão (função manifesta e latente). Valoriza-se a formação e o saber especializado que se transformam em saberes científicos (saber, fazer, ajudar; institucionalização do altruísmo).
Perspectiva Interacionista Dubar e Tripier, (1998) Rodrigues, (2002) Burns (1979)	Envolve aspectos biográficos e interacionais. É caracterizada pelo o conhecimento da profissão e visa analisar e compreender os motivos condicionantes que levam à emergência e institucionalização desta, isto é, todas as atividades laborais devem ser analisadas na sua complexidade e nas relações dinâmicas que estabelecem entre si, como sistemas autônomos e como grupos de atores sociais, em que os processos subjetivos de interação social são cruciais. A divisão do trabalho resulta de interações e construção de processos sociais. Está baseada na corrente teórica do interacionismo simbólico, fundamentada em três premissas: o ser humano responde ao ambiente com base nos significados que os elementos do ambiente têm para ele enquanto indivíduo; tais significados são um produto da interação social; estes significados culturais/sociais são modificados através da interpretação que o indivíduo faz da sua interação partilhada. Estabelece-se uma relação interdependente.
Dubar e Tripier (1998) elucidam os conceitos de Hughes (1988), Beck e Strauss (1992)	Surgem três conceitos chaves na perspectiva interacionista da profissão: Licença e Mandato (representa divisão moral do trabalho, é objeto de conflito social e profissional segundo Hughes); Carreira (percepção do indivíduo ao longo de sua trajetória profissional, segundo Hughes) e Mundos sociais (referem-se a esquemas convencionais de partilha de crenças e redes de cooperação, segundo Becker e Strauss)
Perspectiva Sociologia Baseada em teorias Weberianas e Neo-marxistas Dubar e Tripier (1998) Larson (1977) Rodrigues (2002)	As profissões são consideradas como atores coletivos do mundo econômico, e se configuram a partir das demandas do mercado de trabalho, diante das exigências políticas, culturais e socioeconômicas. Reconhecimento e visibilidade das profissões.

“conclusão”

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Santos (2005, 2011, pp. 21-22).

Em síntese, a abordagem funcionalista ressalta no conceito de profissão a cientificidade do saber, e faz surgir a função reguladora na prática profissional, já a interacionista, enfatiza como as condições sociais podem reivindicar e manter posições diante das determinadas profissões, sendo que ambas ignoram as condições socioeconômicas e culturais. No entanto, a abordagem sociológica, tem como premissa, as demandas do mercado, as questões socioeconômicas e culturais, considerando as profissões como atores coletivos frente à sociedade atual.

Dubar e Tripier (1998) retratam em seus estudos os significados das profissões:

Figura 4 - Conceito e significado das profissões

Fonte: Dubar e Tripier, 1998, p.12.

Na visão dos autores (1998), os significados das profissões são precedentes e interligados, baseados nas percepções do indivíduo de acordo com a realidade social e profissional que estão inseridos, sendo delimitados por um contexto histórico. Afirmam ainda que a profissão engloba aspectos cognitivos (saberes e competências), afetivos (valores e preferências) e conotativos (movimentos coletivos e reconhecimento social).

Cabe evidenciar que, embora os estudos sobre o surgimento do termo profissão não sejam foco deste trabalho, é necessário chamar a atenção para as principais correntes teóricas que consolidaram o conceito e que também contribuíram para o construto identidade profissional.

Em suma, não existe definição única para o termo profissão, pois é um termo multifacetado que engloba diversos aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, jurídicos dentre outros, que envolvem dimensões subjetivas e objetivas do ser e suas narrativas de vida. O conceito de profissão encontra-se organizado em um núcleo estruturante, em torno do qual, se cristalizam os sistemas de representação, os papéis profissionais (que são desenhados na ação e na reação do indivíduo – interação- nos contextos profissionais, nos quais estão inseridos). Segundo Blin (1997, p. 74), o conceito de profissão “é uma estrutura de saberes que organizam o conjunto das significações em torno de um determinado objeto”.

2.1.4.2 Carreira e Identidade Profissional na Contemporaneidade

Diante das transformações ocorridas na sociedade e na esfera do trabalho, a concepção de identidade profissional no mundo contemporâneo se desenha interligada ao conceito de carreira. Embora o foco deste estudo, não seja esse construto e suas ramificações, é impossível abordar o tema identidade profissional, sem atrelar a trajetória no trabalho do indivíduo, em especial, em mundo globalizado e tecnológico, onde as fronteiras não existem mais, e o trabalhador é o responsável por construir sua trajetória e carreira, culminando na construção de sua identidade profissional. A transformação social gera mudanças na interação do indivíduo em seu ambiente de trabalho, com isso, a carreira como construção da identidade profissional, vem levando estudiosos, em todo o mundo, a formularem novas teorias, mais compatíveis com os novos tempos (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Nesse mesmo sentido, Malvezzi (2000) afirma que a trajetória do indivíduo no trabalho é a forma como ele desenha sua carreira, a qual, constitui e revela quem ele é, expondo sua identidade profissional, e, por meio dessa carreira, é que o indivíduo inserido em uma sociedade contemporânea obtém mais QV.

Ibarra (1999, pp. 764-765), seguindo esta vertente, define identidade profissional como “. . . a constelação relativamente estável e duradoura dos atributos, crenças, valores, motivações e experiências pela qual as pessoas se definem em um papel profissional”. As identidades profissionais são construídas ao longo da carreira do indivíduo, por suas experiências vividas e por *feedbacks* oferecidos no decorrer dessa trajetória, possibilitando ao sujeito conhecer e se apropriar ainda mais de seus valores e talentos. Malvezzi (2018) propõe um contraponto a essa definição, pois para ele, a identidade profissional está atrelada à mobilidade, na qual o indivíduo realiza movimentos e articulações com relação às suas experiências que podem ser estáveis em alguns aspectos e duradouras em outras.

Giddens (2002), aponta que a identidade pessoal é marcada pelas novas configurações organizacionais institucionalizadas no mundo atual. Apresenta em seus estudos, quatro questões centrais para a vida humana: os conceitos de autoidentidade, a natureza da existência (identidade dos objetos), a finitude e as experiências dos outros (a identidade dos outros). Essas questões influenciam diretamente na formação da identidade profissional, dado que a construção da identidade pessoal e social acontece de maneira interdependentes.

A partir das raízes teóricas e das discussões que abarcam o conceito identidade profissional, cabe realizar uma breve retrospectiva sobre o significado de carreira e como esta compõe a construção da identidade profissional.

A etimologia da palavra carreira vem do *latim carraria*, substantivo feminino que apresenta como significados: profissão ou sequência de etapas de uma profissão; conjunto de coisas em sequências, o tempo que dura a vida; caminho; o sentido da palavra permeia algumas das definições aqui apresentadas (Michaelis Dicionário, 2014). Esse significado foi transferido das antigas corridas de cavalo, pois referiam-se aos movimentos sequenciais, os quais, podiam ser categorizados em etapas, e foi a partir desta semelhança que se permitiu a transferência desse sentido para a dimensão profissional, em um tempo no qual a hierarquia era considerada como parte estrutural de uma organização/trabalho, fator que hoje, vem se modificando com as novas configurações e demandas da sociedade contemporânea.

Os estudos sobre as abordagens teóricas do conceito de carreira, assim como construto de identidade profissional, hoje são compreendidos em uma perspectiva transdisciplinar e transversal, pois também demandam conhecimentos de outras áreas e não são mais visto como linear e vertical, pelo contrário, atualmente as pesquisas comprovam que houve uma ruptura as consideradas “noções tradicionais do trabalho”, com laços duradouros e muitas vezes únicos entre indivíduo e organização, já que nos tempos de hoje esses laços são móveis e transitórios, permitindo ao trabalhador o ir e vir, tendo ele que assumir a gestão da carreira e a construção da identidade profissional. Essas abordagens mais recentes definem carreira como “a sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo da vida” (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989, p. 8) e não incluem discussões ou definições sobre o que é o trabalho. Portanto, dentro dessa concepção, carreira expõe um conjunto de saberes, atributos e tarefas relacionados às atividades profissionais, e é entendida como ofício, o qual tem fundamentos e conhecimentos que organizam a prática específica de cada atividade profissional.

Nessa mesma vertente, Chanlat (1995) afirma que surgiram diversos sentidos e interpretações sobre a concepção de carreira, e que foram compreendidos de acordo com o momento em que se estabeleceram e seus respectivos propósitos. Para ele (1995), autonomia do indivíduo em determinados tipos de carreira, está atrelada às deliberações e convenções dos grupos sociais formados por esses profissionais, em seu ambiente de trabalho. Também relata que a partir dessa visão, carreira pode

ser considerada como a existência de uma expectativa da sociedade sobre a sequência de papéis que a pessoa desempenha no trabalho e essa trajetória profissional, chamada carreira, se constrói com a aquisição de conhecimentos, habilidades, práticas e de acúmulo de experiência profissional do indivíduo. Essa construção da carreira e sua gestão é determinada por processos histórico-culturais de cada sociedade e os sistemas ideológicos vigentes.

Um dos grandes estudiosos sobre carreira foi Everet Hughes, ele compreende carreira como a construção da identidade humana, seu grupo de trabalho nas décadas de 40 e 50, na escola de Chicago, deixa claro em seus estudos que a carreira não se limita ao trabalho ou ocupação profissional e sim ao curso de vida de uma pessoa (Hughes, 1997). Seus achados deixaram como legado estudos sobre a dualidade ontológica da carreira (subjetividade e objetividade), carreira relacionada a *status*, voltadas a mudança de papéis sociais e identidade dos indivíduos ao longo do tempo, carreira baseada em um contexto coletivo e carreira como vínculo entre indivíduos e estrutura social (Barley, 1989). Dentro dessa perspectiva da objetividade e subjetividade, cabe mencionar que o sucesso é um elemento importante e considerado fundamental, sendo mensurado também de maneira objetiva, por meio do crescimento vertical do indivíduo na organização (cargos com posição hierárquica cada vez maiores, salários, *status*), e subjetiva, por meio de fatores internos, baseados na avaliação do indivíduo com relação a sua satisfação e realização no trabalho, considerando elementos como autonomia, liberdade, autorrealização entre outros (Hall & Chandler, 2005). Em resumo, as questões objetivas (posicionam o indivíduo na estrutura social, conferindo-lhe poder ou prestígio e proporcionando o reconhecimento social (Arthur, Kapova, & Wilderon, 2005) e as subjetivas (o próprio indivíduo que atribui sentido e valor aos seus movimentos relacionados ao trabalho), são evidenciadas até hoje na concepção de carreira compreendida como trajetórias profissionais que constroem a identidade.

Segundo Veloso e Dutra (2010), os estudos sobre carreira se consolidam somente na segunda metade da década de 70, por meio de livros dos autores que buscaram estruturar o tema como Hall (1976) e Schein (1978). Foi na década de 80 em que se iniciaram as discussões sobre práticas de gestão de carreira, tanto por parte das pessoas, como por parte das organizações. Foi também nesta década que surgiram movimentos não tradicionais de carreira favorecendo as mulheres e minorias. Já na década de 90, Hall (1996) propôs a discussão sobre carreira proteana

(gerenciada pela própria pessoa e não pela organização). Nessa época as questões sobre carreira passaram a ter mais foco em significado, propósito, aprendizado e identidade (Hall, 1996). Ainda nessa década, surgiu o conceito de carreira sem fronteiras, carreiras que não estão ligadas às organizações, desapegadas, não representadas por uma sequência ordenada, marcada por uma coordenação e uma estabilidade menos vertical, sendo o oposto de carreiras organizacionais - concebidas para serem desdobradas em um único local de trabalho (Arthur & Rosseau, 1996, p. 5).

Nos anos 2000, os estudos sobre carreira proteana e sem fronteiras tornaram-se emergentes no contexto organizacional e acadêmico. Segundo Hall (2002), observou-se o aumento do autoemprego e empreendedorismo decorrentes do *downsizing* e *outplacement*, considerando de forma mais efetiva que as fronteiras se tornaram mais permeáveis, proporcionando um movimento mais natural e essencial, tornando essas novas concepções de carreiras cada vez mais evidentes e necessárias ao mundo do trabalho.

Os conceitos de carreira sem fronteiras e carreira proteana podem ser considerados ou não complementares, ambos enriquecem mutuamente os seus sentidos, diante da situação em que o indivíduo se encontra em sua trajetória profissional e em seu meio social. Vale ressaltar que a carreira sem fronteiras extrapola as organizações, mesmo que estando dentro delas (Arthur, 1994). Esses conceitos de carreira tiram o peso da hierarquia e o colocam na gestão e no protagonismo do indivíduo. Tais conceitos surgiram em decorrência das novas demandas de trabalho dentro e fora da organização, como dito anteriormente. Ambas são trilhadas com grandes desafios para o indivíduo, tanto no contexto social como organizacional.

A denominação proteana tem inspiração no deus grego *Proteus* devido à sua habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade ou diante dos desafios impostos pelo ambiente – a carreira proteana é prioritariamente direcionada pelo indivíduo, que pode alterá-la de tempos em tempos, conforme suas aspirações pessoais, ou seja, enfatiza a abordagem do autoconhecimento, sendo impulsionada por valores pessoais do indivíduo. O conceito considera a percepção da pessoa sobre suas várias experiências associadas a ocupações e trajetórias profissionais, ao longo da vida, sempre dirigida pelos valores individuais (Briscoe & Hall, 2006). A partir desta definição, torna-se ainda mais claro que a carreira é componente fundamental para

construção da identidade profissional. Hall (1996) elucida isso ao descrever que nessa nova acepção de carreira, o homem não está em busca somente da satisfação de necessidades materiais – “de ser que trabalha” – mas segue em direção à busca do trabalho como expressão de sua identidade – “todo do ser”.

Mirvis e Hall (1994) reforçam a ideia da carreira proteana como um acúmulo de realizações e metas que contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fortalecendo os papéis sociais. Vale mencionar ainda que outra característica marcante da carreira proteana é a aprendizagem contínua, e, para isso, se destacam duas competências fundamentais: adaptabilidade e autoconhecimento. Essa aprendizagem se dá no dia a dia do trabalho e não é passiva com treinamentos formais, por exemplo, oferecidos pelas organizações.

Em suma, para Hall (1996), as principais características da carreira proteana são: atingir o sucesso psicológico, ser conduzida pela própria pessoa, apresentar aprendizagem contínua e promover mudança de identidade. Pode ser desenvolvida dentro ou fora de uma organização, no entanto, dentro de uma organização, o ambiente de trabalho deve oferecer desafios e uma boa rede de relacionamentos, gerando essas características. Na carreira proteana se desenvolver não significa assumir altos cargos na hierarquia da organização, pois o indivíduo é considerado integral e todo direcionamento da carreira está baseado em valores pessoais do indivíduo e no autogerenciamento. É uma carreira que apresenta múltiplos caminhos, assim como a trajetória do ser humano que tem suas necessidades básicas e próprias, e, para que o indivíduo possa vivenciá-la de forma plena, seu equilíbrio e a integralidade são essenciais para mantê-la (Hall, 1996).

Aprofundando essa análise das teorias tradicionais de carreira, ainda no conceito de carreira sem fronteiras, criado por Arthur (1994), Arthur e Rosseau (1996), o qual foi desenvolvido para acompanhar as transformações sociais e organizacionais na década de 90, advindos de um mercado extremamente competitivo e da demanda de uma tecnologia presente no mundo globalizado, ela está atrelada à produtividade profissional do indivíduo que pode ser comercializada para outras empresas, possuindo valor dentro e fora da organização, bem como à carreira proteana (Calcena & Casado, 2013).

Nesse mesmo sentido, Arthur e Rosseau (1996) afirmam que a carreira sem fronteiras é amparada por uma grande rede de informações que possibilita o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais, contribuindo para

o desenvolvimento da empresa e do indivíduo. Essa carreira se caracteriza por romper as fronteiras tradicionais internas e externas das organizações. São carreiras que estão centradas na interpretação de um futuro sem fronteiras pelo próprio indivíduo, que já não assume como norte a estrutura hierárquica de uma organização que o mantinha por meio de uma fidelidade corporativa como se aquela função ou cargo fosse sua única trajetória profissional. O indivíduo é o protagonista de sua própria existência. DeFillipi e Arthur também destacam (1994) outra característica importante na carreira sem fronteiras que é o desenvolvimento de competências individuais como premissas, conhecidas também como carreiras inteligentes:

- *knowing-why*: que estimula o indivíduo a adotar comportamentos empreendedores em seu trabalho, sendo guiado por seus valores e interesses, atrelados a cultura organizacional, de modo que elimine a crença da estabilidade de seu emprego;
- *knowing-how*: atualização constante de novos conhecimentos e instrumentos de acordo com as novas demandas do mercado e dos contextos organizacionais, com seus respectivos *stakeholders*;
- *knowing-whom*: está atrelada aos novos cenários organizacionais, os quais exigem uma rede de informações e de relacionamentos dentro e fora da empresa para que promovam novas oportunidades de negócio e gerem novos aprendizados.

A literatura é enfática em constatar que, a partir da análise destas competências, pode-se concluir que a carreira sem fronteiras acontece de maneira oposta às carreiras organizacionais tradicionais (carreiras concebidas para serem desdobradas dentro de estruturas hierárquicas em poucos locais de trabalho), sendo desapegada, não ligada a nenhuma organização, não representada por uma sequência ordenada, além de ser marcadas por uma coordenação e por uma estabilidade menos vertical (Arthur & Rosseau, 1996, p. 5). DeFillipi e Arthur (1994) corroboram essa definição enfatizando que a carreira sem fronteiras, gira em torno de oportunidades através das fronteiras organizacionais. Sullivan e Arthur (2006) também descrevem a carreira sem fronteiras como um fenômeno multifacetado que engloba e transcende várias fronteiras e níveis de análise (física e psicológica, objetiva e subjetiva).

Deve se notar que, apesar dos conceitos de carreira sem fronteiras e proteanas serem bem distintos, eles compartilham uma sobreposição tanto nos esforços teóricos, acadêmicos, quanto empíricos (Briscoe & Hall, 2013). Os autores acreditam que:

Os conceitos sem fronteiras e proteano podem expressar experiências das pessoas e que isso pode ser alcançado de forma mais rápida e efetiva com um conhecimento mais preciso das singulares ações e reações recíprocas e também das combinações das carreiras sem fronteiras e proteanas. Ao se criar cada vez mais categorias exatas de carreiras modernas, que simplesmente não se dicotomizam como sendo “sem fronteiras” ou não ou “proteanas” ou não aumenta-se muito a possibilidade de os leigos identificarem suas próprias carreiras, oportunidades e estruturas. (pp. 167-168)

Veloso e Dutra (2010) elaboraram uma síntese do diálogo entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, sistematizando os conceitos e possibilitando uma maior compreensão das características e desafios de cada uma delas.

Quadro 5 - Síntese do Diálogo entre Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras

Pontos Selecionados	Perspectiva de Carreira Proteana	Perspectiva de Carreira Sem Fronteiras
As fronteiras organizacionais	Fronteiras são mais permeáveis, com movimento entre elas essencial, mais frequente e aceitável.	Não só as organizações, mas também o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seus tempos balizados pelos tempos de projetos.
A função da organização	Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.	Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se autoorganizam para aprender.
A relação com empregador	Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas.	O trabalhador permanece com mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado pessoal.
A aprendizagem	A pessoa deve aprender como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho.	A pessoa se autoorganiza para aprender e ganha experiência com este processo. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos e pela descontinuidade da carreira.
As competências	O indivíduo deve desenvolver metacompetências de auto-conhecimento e adaptabilidade que o habilitam a adquirir novas competências e a lidar com as demandas do ambiente.	O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: <i>knowing-why</i> , <i>knowing-how</i> e <i>knowing-whom</i> , que se acumulam como um capital de carreira.

“continua”

“continuação”

Pontos Selecionados	Perspectiva de Carreira Proteana	Perspectiva de Carreira Sem Fronteiras
A identidade	O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal para que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.	O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Nem todos os trabalhadores tem requisitos necessários para realizar as mudanças em relação a carreira proteana. - Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por este tipo de carreira e outras se sentem com uma lacuna de suporte externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não se tem certeza das proporções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais. - Há um questionamento sobre benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não tem habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico. - Em países como o Brasil, não se tem certeza que este tipo de carreira seja desejada ou se é fruto das condições de trabalho.

Fonte: Veloso e Dutra (2010, p. 31).

“conclusão”

A partir do quadro, pode-se confirmar que esses novos modelos de carreira, nos quais o indivíduo é quem realiza a autogestão de sua trajetória profissional, acumulando conhecimento, experiência e relacionamentos, adaptando-se às exigências do mercado e sociedade, reforça a ideia de que toda sua trajetória pessoal influencia e é influenciada, concomitantemente, tornando cada vez mais evidente que a carreira, seja no modelo que for, é componente fundamental para a construção da identidade profissional do indivíduo.

Calcena e Casado (2013) ratificam também o quadro acima, pois descrevem em suas pesquisas os desafios de ambas as carreiras e ampliam a discussão sobre o tema, expondo reflexões e questionamentos partindo do fato de se realmente todas as pessoas estariam preparadas e dispostas a assumirem a gestão da própria carreira, enfrentando todos os riscos que isso impõe ao indivíduo. Mirvis e Hall (1994) já alertavam sobre esta questão expondo que nem todas as pessoas estavam preparadas para tal jornada, pois talvez não teriam os talentos necessários e nem as habilidades de lidar com problemas de autodefinição de normas que surgiriam ao assumirem novos papéis dentro da carreira sem fronteiras, afirmando que haveria assim, custos emocionais e físicos para os indivíduos. Essas carreiras contemporâneas apresentam alguns desafios, tais como: o impacto do aumento das

responsabilidades pela gestão da própria carreira e os efeitos das mudanças de carreira refletindo na identidade desses indivíduos (Calcena & Casado, 2013).

Ibarra (2009) é uma das autoras que entende carreira como transição, mudança de identidade profissional, mais adiante teremos uma seção direcionada aos seus estudos, pois será base teórica para compreensão de identidade profissional no presente trabalho.

Nesta mesma vertente, Inkson (2006) alerta que o gerenciamento dessas múltiplas identidades do ser, em seu ambiente profissional, proporcionam um aumento da carga de trabalho sobre o indivíduo, ocasionando prejuízos psicológicos e conflitos tanto na dimensão profissional como no pessoal (Mirvis & Hall, 1994).

A abordagens emergentes de carreira, em uma sociedade contemporânea, são muitas. Bendassolli (2009) buscou sintetizar os modelos em um quadro teórico que retrata as principais concepções de carreira atualmente em que essas se fundamentam teoricamente e empiricamente, reunindo as principais contribuições acadêmicas das áreas da Sociologia das profissões, Psicologia do Trabalho e Administração.

Quadro 6 - Modelos Emergentes de Carreira

Modelo	Proposições	Sujeito	Trabalho
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> - Pluralidade de Contexto de Trabalho; - Transversalidade dos vínculos com as organizações; - Competências (<i>know-why</i>, <i>know-how</i>, <i>know-whom</i>). 	Agente	<ul style="list-style-type: none"> - Campo Privilegiado de ação individual; - Arranjos instáveis de trocas mútuas entre o indivíduo e a organização.
Carreira Proteana	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança como um dado de realidade; - Variedade de experiências; - Adaptabilidade e resiliência; - Identidade como âncora. 		<ul style="list-style-type: none"> - Meio de externalização da identidade pessoal; - Sequência de experiências pessoais.
Craft Carrear	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho; - Sujeito a atividade como único conjunto; - Trabalho e <i>sensemaking</i>. 		<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como “fluxo”; - Modelo de organização artesanal do trabalho.
Carreira Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação das atividades profissionais; - Flexibilização das identidades pessoais; - Múltiplas zonas de <i>expertise</i> individual. 	Pós-moderno	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como elemento dentre outros do espaço de vida pessoal; - Trabalho fragmentado em tempo parcial.

“continua”

“continuação”

Modelo	Proposições	Sujeito	Trabalho
Carreira Multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> - Não linearidade das experiências de trabalho; - Contrato psicológico transacional; - Comprometimentos múltiplos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como suporte para a construção da identidade pessoal; - Flexibilidade do trabalho.
Carreira Transacional	<ul style="list-style-type: none"> - Independência entre agência individual e estrutura social; - Carreira como mediação de instituições e processos de interação; - Processo de continua construção e reinterpretação dos <i>scripts</i>. 	Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho-portifólio; - Desregulamentação institucional do trabalho.
Carreira Narrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalidade e ação como processos narrativos; - Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i>; - Narrativa e projeto; - Carreira entre história coletiva e história singular. 	Interacional	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como narrativa social e pessoal; - Trabalho como fato “objetivo” apresentado à interpretação (e reinterpretação).
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Carreira como um processo de construção social e de interação; - Identidade como metamorfose; - Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais. 		<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como um processo discursivo; - Compartilhamento de valores e objetivos comuns.

Fonte: Bendassolli (2009, p. 302).

“conclusão”

O conjunto dos modelos emergentes de carreira, sistematizados por Bendassolli (2009), captam e reelaboram os repertórios e os significados do construto, propondo novas discussões e reflexões sobre esse tema na atualidade, considerando-o como elemento essencial na construção da identidade profissional do indivíduo.

Além desses modelos, há também outros muito conhecidos no campo acadêmico, como a carreira caleidoscópica que vê a carreira como um caleidoscópio, que produz a mudança de padrões quando o tubo é girado e seus chips de vidro caem em novos arranjos, e os indivíduos podem mudar o padrão de suas carreiras, conforme o cenário da sua vida pessoal (Mainiero & Sullivan, 2006). De acordo com os autores, esse modelo é baseado em três fatores: *autenticidade* (processos internos do indivíduo, seus valores e crenças), *balanço* (equilíbrio entre as dimensões pessoais e profissionais) e *desafio* (necessidade do indivíduo se desenvolver, superar seus limites utilizando seu conhecimento e sua criatividade nas tarefas nas quais exerce). Há também a carreira empreendedora, que ganha espaço nos mercados atuais. O

conceito retoma a questão do empreendedorismo, tanto dentro das organizações, como competência “ser empreendedor” da própria carreira, no sentido de correr riscos e buscar autorrealização, quanto fora dela, com a criação de um negócio próprio, que abarca essa competência, mas é visto como carreira, pois o indivíduo utiliza seu capital intelectual e financeiro para investir em um empreendimento que gere novos produtos e serviços para o mercado de trabalho (Chanlat, 1995).

Posto isso, todos os modelos de carreira apresentados neste estudo podem ser exercidos pelo *coach*, pois a carreira é a mediação entre o sujeito, o trabalho e a sociedade e será definida tal qual o indivíduo escolher, isto é, baseada nas próprias decisões deste indivíduo. Diante de todos esses modelos, há duas ideias centrais, a primeira que diz respeito a capacidade do sujeito em ser agente de sua própria vida, se apropriando de significados em processos de interação com as pessoas, sistemas sociais e institucionais, nos quais está inserido; e a segunda se refere ao significado do trabalho que passa a ser visto como uma dimensão existencial, transformando a natureza de si e do outro (Magalhães & Bendassolli, 2013).

Posto isto, em outras palavras, carreira “é como o indivíduo estabelece o sentido de sua passagem pela vida e também o que isso revela sobre a natureza e a constituição do trabalho na sociedade” (Gunz & Peiperl, 2007, p. 1). Bendassolli (2009, p. 307) amplia esta definição ao compreender carreira como uma “construção social, inscrita tanto no âmbito individual, grupal como societal e organizativo”. O autor constata em seus estudos que atualmente há uma grande preocupação em como construir a identidade profissional, equilibrando as dimensões pessoais (identidade pessoal) e sociais (identidade social), em um cenário que se entrelaça com o ambiente profissional, pois são processos correlatos. Aponta ainda que há alguns autores (Kaddouri, 1996, 2002; Boutinet, 1990; Cochran, 1997) que propõem o trabalho por projetos, como uma maneira de equilibrar esta tensão. Ele afirma que projetos vêm sendo propostos:

Como um dispositivo para se manejar as instabilidades e incertezas do trabalho e seus impactos sobre a constituição das identidades pessoais e profissionais; para integrar orientações desenvolvimentais, interacionistas/construcionistas e fenomenológicas (carreira como narrativa); e também para ajudar na intervenção em transições ou em descontinuidades profissionais. (Bendassolli, 2009, p. 307)

Por fim, conforme demonstrado anteriormente, a associação entre identidade e carreira é uma articulação entre conhecimentos da psicologia, da sociologia e da

administração, na tentativa de compreender as relações do homem no trabalho, decorrentes de intensas e constantes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas. De acordo com Bendassolli (2009), embora esses modelos de carreira aqui apresentados não considerem a fragmentação da identidade profissional e a desmobilização dos trabalhadores há um importante avanço nos estudos que articulam estes temas, pois, parte-se de uma sociedade na qual o cargo ou ofício, eram considerados *status* e compunham boa parte da identidade social/profissional do indivíduo a qual era atribuída a ele, para um cenário atual, no qual o trabalho é um dos meios para autorrealização do indivíduo; é considerado como suporte de um projeto reflexivo do eu; é no espaço de trabalho em que o indivíduo expressa sua singularidade e seu jeito de ser, desenvolvendo e cultivando experiências unas, em um contínuo movimento de vinculação e desvinculação institucional, de estabilidade e ruptura constantes.

2.1.4.3 Carreira em transição e identidade profissional no modelo de Ibarra

Ao se delinear a evolução dos conceitos de identidade, profissão e carreira em linhas gerais, nota-se que a literatura menciona um campo de estudo que articula os três conceitos em um movimento de transição profissional do indivíduo, denominado como transição de carreira, que já é bastante explorado por muitos estudiosos como por exemplo: Ashford e Taylor (1990); Ebaugh (1988); Glasser e Strauss (1971); Schlossberg (1981), Veloso e Dutra (2010, 2014), Anderson, Goodman e Schlossberg (2012). Embora esta tese não tenha como objeto central de estudo especificamente este conceito de transição de papéis profissionais (Ashforth, 2001), perpassa por ele, pois terá como suporte teórico os estudos de Hermínia Ibarra (1999, 2002, 2004), que o apresenta em suas pesquisas na problemática da identidade profissional. Para ela, a transição de carreira é compreendida como algo profundo e interdependente no construto identidade profissional, isto é, não existe identidade profissional sem carreira e vice e versa, eles são correlacionados. Portanto, o presente trabalho se apoiará em suas concepções sobre o tema.

Ibarra (2004) define identidade profissional como uma prática, um processo sem fim que coloca o indivíduo em situações com etapas conhecidas que criam e revelam nossos possíveis traços pessoais. Ressalta que aprendemos quem somos no cotidiano e não na teoria, testando as muitas “*selves*”, descobrindo nosso fazer no

trabalho e na vida, a partir do teste de novas atividades, seguindo diferentes modelos e reescrevendo a própria história à medida que contamos e nos relacionamos com aqueles que estão ao nosso redor.

Segundo Ibarra (2004), mudança de identidade profissional está muito mais no agir do que no pensar. A identidade profissional não é um tesouro a ser descoberto no âmago do ser e sim o resultado de sucessivas experiências, vivenciadas pelo sujeito em sua vida. Essas experiências podem ser tangíveis e concretas ou estar na esfera do ideal/sonho, ainda como utopia, o importante é como se constrói a narrativa de história de vida do indivíduo ao longo de seu desenvolvimento, em um contexto histórico, cultural e social.

Seu seu livro, publicado em 2002, com título *Working Identity*, já mencionado anteriormente, é fruto de uma pesquisa realizada com 39 pessoas que mudaram de carreira, consequentemente de identidade profissional, baseada em narrativa de histórias de vida, sob as lentes das teorias psicológicas e comportamentais já consolidadas, com intuito de abordar as principais incertezas neste processo e identificar os princípios e as motivações que levam as pessoas a realizar uma transição de carreira. Esse é mais um dos motivos, pelos quais este estudo usará como suporte teórico seus achados de pesquisa, dado que trabalhará com as narrativas de histórias de vida dos profissionais de *coaching*, suas motivações para adentrarem nesta carreira e assumirem uma nova identidade profissional. A interface entre os conceitos será explorada na próxima seção.

Em seus achados de pesquisa, Ibarra (2004) conclui que a identidade profissional de um indivíduo se altera de forma gradual e natural, e, muitas vezes, o sujeito nem se dá conta das mudanças ocorridas. Afirma (2009) que uma pessoa muda de carreira ao menos 3 vezes ao longo da vida, até que resolva se aposentar; o tempo médio entre a carreira antiga e a nova é de no mínimo 2 a 5 anos, pois se exige também uma adaptação pessoal para a conclusão desta transição, e a principal busca é a felicidade. Identificou ainda que essas inquietações ocorrem comumente entre os 33 e os 55 anos, embora na maioria dos casos o desejo de mudança fica exacerbado com a chegada dos 40 anos (com a famosa crise da meia-idade). Outra conclusão encontrada é que a maioria das pessoas que passa por uma transição de carreira vivencia períodos de confusão, incertezas, perdas e inseguranças, e ter amplas reservas financeiras e o apoio familiar, não tornam mais fácil o manejo dos sentimentos e de determinadas situações. Ibarra (2004) relata também estratégias

não convencionais que se apresentam nesse processo de transição de carreira e aquisição de uma nova identidade profissional, as quais foram destaque na pesquisa:

1. O autoconhecimento (ou autodescobrimento) não acontece por meio da introspecção, mas a partir da ação individual, portanto, a pessoa deve agir à sua própria maneira, que deve englobar novas maneiras de pensar e de ser;
2. A atenção deve estar focada em quais dos possíveis “eus” a pessoa quer testar e aprender mais sobre, e não em tentar encontrar o verdadeiro eu;
3. A vivência de contradições é necessária e melhor que a tomada de decisões prematuras, por isso é preciso que a pessoa se permita viver um período de transição no qual seja aceitável a oscilação entre o apego e o desprendimento;
4. É preciso aceitar o fato de que o caminho não é linear, usando pequenas vitórias como ganhos incrementais que remetem a mudanças mais profundas. Dessa forma, é preciso resistir à tentação de tomar grandes decisões que provoquem mudanças bruscas;
5. Alguns projetos, como atividades extracurriculares ou funções paralelas, podem ajudar a pessoa a se identificar com um novo tipo ou estilo de trabalho, portanto, experimentar novos caminhos profissionais sem se comprometer é importante;
6. Encontrar pessoas que se pareçam com a maneira como se quer ser pode prover suporte para a transição, porém elas, normalmente, não estão no antigo círculo social. Portanto, em épocas de mudança, o foco não deve estar somente no trabalho;
7. Não se deve esperar por um momento crucial que revelará verdades. Fatos e ocorrências diárias devem ser usados para encontrar significados nas mudanças que se está buscando. Contar a própria história várias vezes ajuda a clarificá-la;
8. Há momentos em que é preciso retroceder, mas na medida certa;
9. Em certas épocas a pessoa está aberta a grandes mudanças; e em outras, não. Aproveitar as oportunidades é essencial porque mudanças emergem e assim começam a acontecer (Veloso & Dutra, 2014).

Embora seja possível identificar alguns padrões e estratégias comuns, consideradas pela autora como não convencionais, os processos de transição de carreira e mudança de identidade profissional acontecem de maneira singular, pois variam os contextos, as motivações, os ideais, as peculiaridades da subjetividade do

ser (seus valores, suas crenças, seus anseios e seu grau de autoconhecimento), a formação, os limites e os recursos. Portanto, fica evidente que essas mudanças de carreira e de identidade, embora sejam interligadas, não fazem parte de um processo único e padronizado, pelo contrário, dependem de diversos fatores decorrentes da realidade do indivíduo.

Uma mudança de carreira pode ser definida como não institucionalizada, uma vez que não segue a lógica de uma progressão do papel reconhecido ou carreira organizacional, mas marca uma mudança para uma nova fase e muitas vezes pode ser diferente da linha de trabalho na qual atuava (Ibarra, 2005). O impulso para a mudança de carreira pode ser uma escolha voluntária, ou imposta, como no caso de perda de emprego. Ainda assim, cabe ressaltar que independente de mudanças impostas ou voluntárias de carreira, muitas vezes não são experimentadas como processos suaves; transições não institucionalizadas são geralmente desordenadas e disruptivas (Ibarra & Barbulescu, 2010).

Ibarra (1999, 2004) afirma que os indivíduos se adaptam a novos papéis experimentando *eus* provisórios que são considerados como tentativas para a experimentação de identidades profissionais possíveis, mas ainda não totalmente elaboradas. Em suas pesquisas, constatou que a transição para uma nova carreira, consequentemente assumindo uma outra identidade profissional, se dá por meio da adaptação nesse novo cenário de trabalho e que essa adaptação envolve três tarefas básicas: (1) observar modelos para identificar identidades potenciais, (2) experimentar *eus* provisórios e (3) avaliar experimentos com padrões internos e *feedback* externo. Escolhas dentro de tarefas são guiadas por um repertório em evolução que inclui imagens sobre o tipo de profissional que se pode tornar e os estilos, as habilidades, as atitudes e as rotinas disponíveis para que a pessoa possa construir suas novas identidades, pois para ela nem sempre há a construção de uma única nova identidade profissional, podendo, por vezes, acontecer no plural (identidades profissionais). A autora sistematiza como ocorre o processo de transição profissional que se denomina como a reinvenção do indivíduo, chamada de reinvenção de si mesmo:

Figura 5 - Processo de Mudança de Identidade Profissional bem-sucedidas de Ibarra (2004)

Fonte: Ibarra, 2004, p. 215.

Pode-se concluir, a partir da figura que este caminho de transição é um processo de autoconhecimento, de descobertas e redescobertas constantes, permeado por tentativa e erro, com aprendizagem contínua e *feedbacks* frequentes. A transição de uma carreira, na busca de uma nova identidade, permite crescimento e desenvolvimento do indivíduo. Pode se dar em uma área completamente distinta ou no mesmo segmento de atuação com manejos diferentes de conteúdo. Os pontos de partida e chegada variam de acordo com as singularidades de cada sujeito. É uma jornada que exige compromisso, questionamento, autorresponsabilidade e ação. No entanto, o maior desafio, talvez seja descobrir como os velhos valores e preferências

se conectar-se-ão com os novos contextos diante de um novo potencial de desenvolvimento e atuação do ser em seu meio social, seja familiar/pessoal ou profissional. Em suma, a autocriação é uma jornada ao longo da vida e é somente experimentando que podemos nos reinventar sempre que julgarmos necessário.

Fica evidente ainda, que para essa autora, o processo de mudança de carreira é dinâmico e enfatiza a importância de se ouvir a voz interior. Para Ibarra (2004), conforme demonstra a figura 5, a transição de carreira é uma mudança de identidade profissional, que revela a história de vida do indivíduo e se divide em três etapas: *explorar as identidades* (selves possíveis – realizando questionamentos e listas de preferências e possibilidades, inclusive listando o que o indivíduo não gostaria mais de fazer); *testar as identidades* (experimentar essas novas identidades, testar na prática, atribuir sentido, mudar conexões); *consolidar a mudança* (considerada a parte mais profunda do ciclo, em que o indivíduo alinha as questões externas do papel profissional desempenhado -*metas, objetivos, premissas*- às questões internas – valores, crenças, ideais, propósito; há uma congruência entre quem somos e o que fazemos).

Por fim, para Ibarra (2004), o processo de transição de carreira, culmina na mudança de identidade profissional, a qual compreende “*Working identity*” como substantivo (identidade no trabalho) e como verbo (trabalhar a identidade), descrevendo o construto como “um conjunto de autoconcepções em transição que as pessoas elaboram e cultivam como “projetos de trabalho” para definir quem deverão se tornar” (Ibarra, 2004, p. 241). Assim, os indivíduos elaboram, revisam e atualizam as identidades profissionais constantemente, de maneira que os permita crescer e se apropriarem dos detalhes para que de fato surja uma nova identidade profissional atrelada aos seus ideais e que ela se consolide diante de suas escolhas.

Vale mencionar ainda que Ibarra e Petriglieri (2016) publicaram um artigo que propõe uma complementação para as pesquisas atuais e teorizações sobre a variedade de estratégias e comportamentos utilizados pelos indivíduos para se adaptarem ou alterarem suas identidades nesta busca por uma nova configuração de identidade profissional. As autoras (2016) expõem uma noção alternativa e complementar, assim designadas por ambas, com o nome de “o jogo da identidade”, demonstrando que o trabalho e o jogo da identidade diferem uns dos outros, trazendo um conjunto de ideias sobre esse processo nas transições de papéis profissionais. É um estudo ousado, no entanto, ainda embrionário, em que as próprias autoras

sugerem que há a necessidade de novas pesquisas testando o conceito “jogo de identidade”. Este conceito corresponde a um ponto de partida útil para explorar a natureza múltipla, muitas vezes incoerente e variável do eu, bem como o processo de exploração e descoberta necessárias para criar novas identidades. No artigo, teorizam sobre as transições de papéis profissionais, ressaltando a importância desse contexto de transição profissional/carreira fundamental para explorar, o chamado “jogo de identidade”, e, que neste período de mobilidade dos indivíduos, eles podem “brincar” com essas novas identidades profissionais.

Ibarra e Petriglieri (2016) relatam que na vida organizacional, as pessoas trabalham em determinadas áreas e/ou atividades, mas muitas vezes brincam de se tornarem outras, principalmente no período em que ainda estão experimentando seus possíveis “eus” futuros. É o resgate do aspecto lúdico na construção de uma nova identidade profissional que as autoras se propõem a discutir, reforçando que a partir da ludicidade, torna o ser mais criativo em testar e apropriar-se de novas identidades aumentando o engajamento das pessoas nessa transição de carreira. O contexto do jogo de identidade é o limiar entre a realidade atual e as possibilidades futuras. Portanto, o compromisso em jogo é provisório, dado que, a partir do momento em que o indivíduo muda de identidade profissional, ele irá consolidar essa identidade junto ao seu grupo de trabalho. Em suma, quando o indivíduo estabelece sua identidade profissional, ele tem objetivos claros para ser reconhecido socialmente, no ambiente de trabalho, exercendo determinada atividade e representando tal papel ocupacional, ou seja, há uma trajetória para fortalecer sua identidade, com seus saberes e suas práticas específicas; no jogo da identidade, os processos se destacam nesses momentos em que os indivíduos estão explorando novas identidades profissionais, visam à mudança (estando em oposição à manutenção da identidade) e ocorre no limiar entre o eu presente (identidade atual) para o eu futuro (identidade possíveis futuramente), no qual as pessoas podem ensaiar uma variedade de “eus possíveis”, sem necessariamente adotar qualquer um deles de forma permanente (Ibarra, 1999, 2003, 2016). Esse processo de experimentação é muito comum em transições de carreira, pois as pessoas passam a vivenciar diversos papéis e identidades, antes de se estabelecerem em uma nova identidade profissional.

Em suma, de acordo com Ibarra e Petriglieri (2016), os pressupostos do conceito jogo de identidade são: segurança psicológica, suspensão das regras e separação da “vida real”, pois, para as autoras, um indivíduo em mudança de carreira,

consequentemente em mudança de identidade profissional, deve ser capaz de experimentar diferentes identidades, mesmo que essas sejam arriscadas, mas em um ambiente relativamente seguro, em que as regras que governam a velha carreira e sua identidade associada são suspensas, e os eus jovens podem ser testados sem incorrer nos riscos de expô-los totalmente ao mundo real (2016, p.10).

Os novos estudos de Ibarra (2013, 2016), contribuíram de maneira efetiva para o campo empírico e teórico desta tese, pois será nesse jogo da identidade que a construção da identidade profissional do *coach* será constituída, até que este se estabeleça e fortaleça sua nova identidade em seu ambiente de trabalho, seja este, formal ou informal.

2.1.5 Identidade Profissional e suas principais proposições teóricas

O conceito de identidade profissional é considerado parte da construção da identidade coletiva/social que, por sua vez, se entrelaça com a identidade pessoal/individual. Para desenvolver esta identidade profissional, o trabalho é o mediador entre as questões subjetivas e objetivas neste processo, tanto no que diz respeito ao indivíduo, como ao seu ambiente profissional.

Diante da produção científica em torno do tema, observa-se a influência das questões culturais, políticas, econômicas e sócio-históricas de cada indivíduo/sociedade presentes nesta construção.

Adotar a socialização como processo da construção identitária do ser consiste em compreender que a identidade pessoal se configura a partir do processo, e, consequentemente, se constitui uma identidade profissional, pois o indivíduo assume papéis, interage, interpreta as situações de acordo com seu sistema interno, sua subjetividade, negocia com as ambivalências presentes nos sentimentos de pertença referente aos grupos sociais nos quais se insere, incluindo o ambiente de trabalho que também lhe impõe uma série de condutas, práticas e saberes necessários. Assim como afirma Dubar (1997, p. 13) que a “identidade é um processo de sucessivas socializações”, Ciampa (1987), nesse mesmo sentido, enfatiza que a identidade do ser é “uma totalidade contraditória, múltipla e mutável, no entanto una (...) sou uma unidade de contrários, sou uno na multiplicidade e na mudança” (Ciampa, 1987, p. 61). A construção e a reconstrução contínua da identidade se dão numa dimensão

individual e coletiva, na relação tensa e dialética entre as pessoas e delas com o contexto social e histórico ao qual pertencem.

Estudar o conceito de identidade profissional, significa compreender as mudanças e transformações da sociedade contemporânea, acompanhando a trajetória histórica do conceito e significado do trabalho desde a antiguidade até os tempos atuais. É ter ciência que o trabalho é componente inseparável do homem, talvez não mais considerado como um castigo, mas sim como um processo que o leva a descobrir e agir por seu propósito, seus ideais, proporcionando autorrealização e atribuindo um sentido à vida. Isso é enfatizado por Arendt (1958) ao descrever o significado de labor e trabalho:

Labor é uma atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano, cujo crescimento espontâneo, metabolismo e eventual decadência estão vinculados às necessidades vitais produzidas e introduzidas no processo de vida pelo trabalho. A condição humana do labor é a própria vida. (p. 7)

Trabalho é a atividade que corresponde à artificialidade da existência humana, que não é incorporado, e cuja mortalidade não é compreendida pelas espécies mais recorrentes no ciclo da vida. Trabalho fornece um mundo “artificial” de coisas nitidamente diferentes de todos os ambientes naturais. Dentro das fronteiras, cada vida individual se encontra, enquanto o mundo em si é destinado a durar mais e superar todos eles. A condição da vida humana do trabalho é o mundanismo. (p. 7)

Dessa maneira, a autora compreende o trabalho como a atividade que transforma coisas naturais em artificiais, caracterizando o homo fazer, aquele que constrói o mundo. Muitas de suas concepções talvez no mundo de hoje possam ser ressignificadas, no entanto, fica evidente que é o homem que de fato constrói “seu mundo”, por meio da ação a qual é descrita por Arendt (1958), para abordar as formas de vida impostas pelo próprio sujeito, destacando que a expressão ação (vida ativa), reflete na necessidade social que é inerente à natureza humana, ou seja, o homem necessita viver entre seus semelhantes. Entretanto, é a qualidade da ação que presume o caráter social do indivíduo. Em suma, como reforça Sennet (2000), “identidade é o processo de negociar no mundo a própria auto-imagem”, seja ela na dimensão pessoal ou profissional.

A literatura sobre identidade profissional é enfática em demonstrar as relações e influências do mundo globalizado. Os estudiosos da área (Dubar, 2000; Ciampa, 1987; Malvezzi, 2000; Ibarra, 2004, 2016; Sainsaulieu, 1977), apoiam-se em estudos sociológicos, antropológicos, psicológicos e filosóficos para se aprofundarem no tema

e retratam em suas pesquisas o impacto da modernidade e pós-modernidade nesta construção.

Giddens (1997) relata em seus estudos como as novas organizações institucionais, influenciam a vida pessoal e social do indivíduo, impactando consequentemente nas estruturas que moldam a autoidentidade e a identidade pessoal do sujeito. Santos (2011), nesta mesma perspectiva, relata que as novas organizações institucionais se distinguem das instituições ligadas ao industrialismo e ao capitalismo (dimensões distintivas da era moderna), não implicando nem relações sociais, nem sistemas de produção de bens ou mercadorias, mas em um papel desenvolvido pelo novo crescimento do poder organizacional numa sociedade global. Bauman (2008) em seu conceito sobre a modernidade líquida, reforça de maneira clara os impactos sofridos no campo do trabalho, diante da fluidez da sociedade atual, marcada por transitoriedade, volatilidade, instabilidade e incertezas, direcionada pelo consumo. Diante de todas as transformações e novas configurações no ambiente de trabalho, a identidade profissional continua a ser parte da identidade do ser, assim como expressa Ciampa (1987), em consonância com esse mundo líquido, pois concebe a identidade como concretude, metamorfose e fenômeno social.

A identidade como concreto está sempre se concretizando . . . é a síntese de múltiplas e distintas determinações, o desenvolvimento da identidade de alguém é determinado pelas condições históricas, sociais, materiais, dadas, aí incluídas condições do próprio indivíduo. . . . Dessa maneira, a concretude da identidade é sua temporalidade: passado, presente e futuro. (Ciampa, 1987, p. 198)

Berger e Luckmann (1985) também são autores que contribuíram para o conceito, com seus estudos sobre identidade, baseada nos estudos de Habermas. Para eles, cada sujeito exterioriza e simultaneamente interioriza seu modo de ser no mundo. Esse processo torna -se efetivo através da socialização dos indivíduos. Esses autores (1985) associam o conceito de identidade à dialética que se estabelece entre o indivíduo e a sociedade, sendo que a identidade é um elemento que decorre fundamentalmente da subjetividade e da sociedade, estando em permanente mutação graças aos processos e relações sociais. Giddens (1997) vai corroborar essa afirmação, enfatizando que a identidade impõe um método reflexivo do sujeito face à sua biografia e requer um prolongamento no tempo e uma congruência no seguimento da sua narrativa histórica, pela qual a pessoa é responsável.

Ao se compreender que a identidade humana se constitui narrativa e discursivamente, amplia-se os estudos que estão direcionados à compreensão do fenômeno nesta vertente (Lima, 2017). Habermas (2009) é reconhecido como um dos grandes pensadores e estudiosos do tema, inspirado nas concepções de Mead (1934), pois aquele se apropria de sua teoria e acrescenta que nessa troca intersubjetiva, há um indivíduo que se comunica, e que tal comunicação “pressupõe a identificação do indivíduo, enquanto si mesmo e em sua diferenciação do outro, seu interlocutor, enquanto outro” (Habermas citado por Lima 2015, p. 120). Em suma, agrega em sua teoria o papel da linguagem na constituição da identidade, explorando as questões dos papéis e da reciprocidade entre os interlocutores (*self*; eu-outro), e a dupla função da linguagem (referencial e performativa).

Ciampa (1987), apoiado nos estudos de Habermas (1987) e de Berger e Luckmann (1985), utiliza as narrativas de história de vida, como instrumento para compreender tal fenômeno, considerando que o indivíduo é autor de sua história e trajetória de vida, seja ela pessoal ou profissional, sendo impossível dissociar identidade pessoal de social. Nesse cenário, também se configura a identidade profissional, muitas vezes considerada parte da identidade pessoal, pois o trabalho está no centro deste processo de constituição da identidade do ser, conforme já explicitado em seções anteriores.

Nesse sentido, Sainsaulieu (1977, p. 299) já afirmava que um grupo profissional é detentor de uma identidade coletiva baseada no afeto, na similitude e no poder, destacando prestígio e competência como características promotoras do processo de construção de identidade profissional. Dessa maneira, é possível entender que existe um saber específico dentro de cada grupo profissional, que contribuirá para a construção da identidade profissional do indivíduo. Esse grupo validará essa identidade profissional do ser a partir da legitimação teórica (saberes e competências teóricas específicas para exercer a atividade profissional) e prática (a partir da identidade coletiva do grupo profissional o qual pertence, no qual essa prática resolverá ou modificará determinada situação social (Blin, 1977; Santos, 2011).

No mundo do trabalho, a prática profissional desempenha uma função identitária, pois produz novas configurações baseada nas tarefas, responsabilidades e exigências específicas das inúmeras atividades profissionais que existem na sociedade. Esses grupos profissionais compartilham dos mesmos valores e relacionam por meio da comunicação, a qual estrutura a interação (Habermas, 1987).

Portanto, há um processo dinâmico que integra as narrativas de histórias de vida do sujeito e seu contexto social, junto à legitimação do grupo profissional no que diz respeito a saberes e competências específicas para exercer as mais variadas atividades profissionais/profissões.

Em outras palavras, como afirma Santos (2011),

O processo de construção da identidade profissional é um processo complexo, socialmente construído e operatorialmente inacabado. Este processo, deve ter em linha de conta a multiplicidade de identidades existentes nos contextos de ação profissional e, ainda, nos movimentos de ruptura e de continuidade inerentes às trajetórias biográficas e profissionais do indivíduo que coexistem em mundos sociais de relações inter e intrapessoais. A identidade profissional fundamenta-se, igualmente no reconhecimento e na visibilidade social que permite a apropriação identitária dentro do mesmo grupo profissional, bem como nos outros grupos profissionais que dele se distinguem. (p. 69)

Portanto, conclui-se que a identidade profissional é consolidada em um contexto específico que lhe exige um agir profissional peculiar sobre atividade desenvolvida (saberes e competências da área, do grupo pertencente), compondo uma matriz unificadora que a permite diferenciar-se de outros grupos profissionais. Essa matriz engloba marcos éticos da atividade profissional/profissão, aspectos ideológicos e funcionais, finalidades, objetivos, crenças e valores singulares, que devem ser apropriados pelo conjunto de sujeitos que dele participa e partilha deste referencial comum. Por fim, evidencia-se que a identidade profissional é resultado não só de aspectos coletivos do mundo mercadológico/organizacional e dos seus processos de referência, como produto de características individuais de cada sujeito, baseado em suas narrativas de história de vida, que o caracterizam como ser único e singular que agirá de acordo com seu modelo de mundo, de maneira uma em um mesmo contexto organizacional e em um mesmo processo de socialização (Ciampa, 1987, 1994; Dubar, 2005; Ibarra, 2009; Lima, 2017; Dantas, 2013; Santos, 2011).

A construção da identidade profissional exige adaptar a identidade a uma identidade de papel prototípica, ou seja, é um processo altamente dependente da modelagem de papéis (Ibarra, 1999). É nesse processo que os indivíduos passam por três etapas: adaptação, manutenção e modificação da identidade. Para que essas etapas aconteçam sem negligenciar o eu, um conceito a se explorar é o “jogo da identidade” que favorece a exploração e a descoberta de elementos necessários para a criação de novas identidades, principalmente por estarmos em um cenário de transitoriedade onde as trajetórias de vida e profissão, que frequentemente envolvem muitos movimentos, exigem que mudemos repetidamente de identidades à medida

que nos movemos de um estágio de vida e de carreira para outro. O conceito de jogo de identidade fornece um ponto de partida importante para o aprofundamento da compreensão dessa evolução contínua de identidades. Embora já explicitado na seção anterior, o jogo de identidade retira o “*locus*” da identidade do passado ou presente, modificado para o futuro, e do comportamento, alterado para a cognição, proporcionando uma noção e uma experimentação de “eus possíveis” liberando a identidade do ser, das restrições da validação social, neste primeiro momento, bem como trazendo a liberdade de cada sujeito relatar aspectos de si mesmos que são independentes e não conectados com a identidade futura. Uma vez que a identidade está em jogo, ou seja, aberta a questionamentos e mudanças, uma postura lúdica, ao contrário de racional ou eficiente, facilita-se essa descoberta e a construção de uma identidade profissional mais consciente em relação ao que de fato se deseja para o futuro (Ibarra & Petriglieri, 2016).

Cabe mencionar ainda que as transições profissionais, por definição, desafiam a continuidade da identidade de uma pessoa (Louis, 1980), e, para que elas aconteçam de maneira efetiva, as autonarrativas podem ser empregadas para tecer conexões entre a velha e a nova identidade profissional, restaurando, assim, um senso de identidade coerente e consciente. Dessa maneira, segundo Ibarra e Petriglieri (2016), as narrativas de história de vida são excelentes instrumentos para uma nova configuração de identidade profissional, sendo fundamentais para dar suporte ao jogo de identidade na prática.

Em síntese, a presente tese adota o conceito de carreira como trajetórias profissionais que culminam na construção da identidade profissional do indivíduo, baseada na concepção de Malvezzi (2018) e de Ibarra (2004, 2016). Apoiando-se na concepção de identidade de Dubar (2005) e Ciampa (2009) estabelecendo alguns pressupostos importantes para este estudo: a) identidade é um processo de sucessivas socializações, que abarcam cenários de construção e reconstrução, de estabilidade e ruptura, estando sempre em movimento e em constante construção; b) identidade é metamorfose, é a busca pela emancipação do ser; c) identidade é o autoconceito, a imagem que o indivíduo tem de si e a forma como o outro o vê e o reconhece, validando o indivíduo nos mais variados papéis que assume; d) A identidade é construída por meio de narrativas de história de vida, que são escritas a partir da interação entre eu-comigo mesmo (*self*); eu-outro e eu-mundo, sendo composta por predicados (representando atividades do presente, passado e futuro),

instituindo o eu e o outro como interlocutores concretos, sob uma perspectiva dialética (as narrativas de história de vida serão objeto de estudo desta tese); e) O jogo da identidade é fundamental para a construção da identidade profissional, pois permite ao sujeito testar, experimentar seus possíveis “eus”; a identidade é a articulação da diferença e da igualdade, pois diferencia o indivíduo dos demais, destacando sua singularidade, e também o coloca como igual, no sentido de ser humano e participar de grupos sociais que compartilham dos mesmos valores, crenças, e/ou atividades (no presente estudo a atividade profissional do *coach*).

2.2 COACHING E IDENTIDADE PROFISSIONAL

2.2.1 Evolução do conceito de *coaching*

O conceito de *coaching* que conhecemos atualmente apresenta muitas bases epistemológicas, tendo suas raízes advindas de diversas áreas: filosofia, educação, esporte, sociologia, psicologia, comunicação, administração, linguística. Por ser um conceito relativamente novo, ainda há muito que ser explorado. Entre os pesquisadores da área não há consenso em sua definição, pelo contrário ainda há muitas divergências em como surgiu esse construto. A presente tese realizará uma retrospectiva histórica, buscando abarcar alguns estudos já consolidados que retratam a natureza do conceito e do trabalho de *coaching*. No entanto, é importante conhecer o significado de *coaching* primeiramente de maneira objetiva, para em seguida compreender construção do construto ao longo do tempo.

De acordo com o dicionário Oxford, *coach* é definido como ensinar, treinar, dar dicas, preparar-se a. A definição do dicionário é minimalista, ao abordar de fato a essência desse trabalho. Atkinson (2007), em uma definição mais complexa, afirma que *coaching* é um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingirem suas metas em suas vidas pessoais, em suas carreiras, em seus empreendimentos ou em suas organizações. Através do *coaching*, as pessoas aperfeiçoam e aprofundam seu aprendizado, melhoram suas performances e sua qualidade de vida. A interação entre *coach* (quem conduz o processo) e *coachee* (a pessoa que é alvo do processo) faz com que este descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado; aquele auxilia o *coachee* a transformar esse conjunto em ação e não perder o foco no

caminho da implantação. Ele tem como foco as possibilidades futuras, as ações que devem ser feitas no presente e não os “erros” do passado.

Nessa mesma vertente, Secco (2012) define *coaching* como um processo que apoia as pessoas em situação de mudança, possibilitando escolhas e decisões, bem como, auxiliando-as a caminharem na direção a que pretendem ir, de forma que potencializem seus talentos, desenvolvam empatia e consigam ampliar seu olhar dentro das mais variadas situações do cotidiano. É um processo baseado em reflexão, diálogo e ação, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional.

A literatura sobre *coaching* é enfática em relatar que sua trajetória histórica começou a ser escrita há alguns séculos, tendo o filósofo Sócrates como uma grande inspiração para o seu surgimento, pois ele fazia uso de um processo de perguntas que ajudava as pessoas a refletirem sobre as respostas desejadas. Segundo Whitmore (2010), seguindo este pressuposto, aponta que o *coaching* utiliza perguntas reflexivas como sua base e evidencia que fazer perguntas poderosas é uma das principais habilidades que um *coach profissional* precisa ter e desenvolver. Muitos autores (Lages & O'Connor, 2010; Pérez, 2009; Ferreira, 2008; Grant, 2008, 2013, 2016; Whitmore, 2010; Secco, 2012) remontam a trajetória do termo, atrelando o surgimento da palavra *coaching* às carruagens de antigamente, resgatando a história de uma cidade húngara chamada *Kocs*, situada a uns 70 km de Budapeste (entre Viena e Peste), que se tornou a mais popular, nos séculos XV e XVI, e se converteu em paragem obrigatória para todas as viagens entre as duas capitais, isso aconteceu pois nessa cidade, passou a ser muito comum o uso de uma carruagem que tinha um sistema de suspensão, reconhecido pela sua comodidade com relação às carruagens tradicionais. Essa carruagem, referia-se a um veículo puxado por animais que servia para transportar as pessoas de um lugar para o outro, passou a ser chamada de *kocsi szeker*, ou seja, a *carruagem de kocs*. Assim o termo *kocsi* (pronunciado *cochi*) passou para o alemão como *kutsche*, para o italiano como *cocchio* e para o espanhol como *coche*, assim como para o português também temos a palavra *cocheiro*. Dessa maneira, faz-se uma analogia entre o papel do *coach* (que tem como objetivo fazer com que a pessoa (*coachee*) saia do ponto atual para o desejado, sem interferir no seu destino final) e o do condutor da carruagem, conhecido “Cochi”, que, embora a guiasse, não decidia o destino a ser seguido, sua responsabilidade era apenas facilitar a viagem, transportando a pessoa (*Coachee/cliente*) de forma segura e por caminhos adequados aos seus objetivos da viagem (Secco, 2012).

Vick Brock (2008), em sua tese de doutorado, buscou remontar a trajetória histórica do surgimento do *coaching*, desde suas raízes e influências com as áreas do conhecimento, os estudiosos e as teorias que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da atividade profissional, descrevendo também a origem de associações, escola de formação de *coaches*, revistas, pesquisas acadêmicas e centros de estudo sobre o tema, além de uma análise da expansão Global e do futuro desta atividade. Segundo Brock (2008), há uma interconexão entre Filosofia Oriental, Ocidental, as disciplinas como Psicologia, Biologia (neurociência), Antropologia, Linguística, Sociologia, Economia, Administração, Educação, Esporte e *Coaching*. Todos esses elementos estão entrelaçados e muitos dos conhecimentos produzidos influenciaram na evolução do conceito. A figura abaixo representa uma visão de rede social sobre as raízes do *coaching*.

Figura 6 - Interconexões entre *coaching* e as demais disciplinas

Fonte: Brock (2008, p. 475) / Adaptado do Guia da História do *Coaching* (2009)

Brock (2008) apresenta ainda uma visão sobre a trajetória histórica do *coaching* a partir dos *coaches* de referência, os quais ela atribuiu uma classificação que denominou: *coaches* originadores, transmissores e da geração posterior.

Quadro 7 - Principais influenciadores do *coaching* nas gerações

Categorias	Características	Pesquisadores
Originadores	<ul style="list-style-type: none"> Indivíduos que criaram e promoveram as principais teorias e ferramentas adotadas pelos <i>coaches</i> modernos, mesmo que essas teorias não fossem originalmente destinadas ao <i>coaching</i>. Esses estudiosos não tornaram-se <i>coaches</i>. Predominância da Psicologia (comportamental, cognitiva, educacional, do esporte, organizacional, clínica, psicodinâmica, transpessoal, biológica, social) Filosofia - Emprestou ao <i>coaching</i> os modelos de introspecção Negócios- Grupo que emprestou ao <i>coaching</i> os conhecimentos e práticas do aconselhamento de carreira e desenvolvimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Período de 1925 a 1975: Adler, Hill, Heidegger, Carnigie, Ellis, Erickson, Auerbach, Drucker, Wooden, Jung, Nighthale, Maslow, Rogers, Schein, Blanchard, Argyris, Peris, Flores, Shula, Zigler, Bloch, Erhard, Dyer, Grinder, Bandler, Covey, Tracy, Poster, Dilts; Período de 1990 a 2000: Selligman, Wilber, Goleman, Cooperrider, Senge
Transmissores	<ul style="list-style-type: none"> Transmissores ou <i>coaches</i> da primeira geração, inclui aqueles que sintetizaram as primeiras teorias dos originadores para formar um campo emergente de <i>coaching</i>. Desenvolveram as primeiras metodologias de <i>coaching</i>. Popularização do <i>Coaching</i> na mídia e no mundo organizacional. <i>Coaching</i> entrou no ramo do desenvolvimento do potencial humano Começou a ser visto como atividade profissional Os problemas com a popularização começaram a surgir, pois não havia um consenso com relação ao exercício do profissional de <i>coaching</i> Entraram no mercado pessoas com pouca experiência na área 	<ul style="list-style-type: none"> Período de 1975 à 2000 Megginson, Gallwey, Alexander, Whitmore, Thomas Leonard, Hargrove, Lenhardt, L. Whirworth, Wong, Jay, Echevarria, Hudson, O'Neil, Flaherty, Ollala.
Geração Posterior	<ul style="list-style-type: none"> Os <i>coaches</i> da geração posterior incluem tanto os profissionais de <i>coaching</i> como os pesquisadores do tema. Todos os <i>coaches</i> que entraram na área após a atividade profissional ter visibilidade na academia e no mercado de trabalho. A popularização mundial do <i>coaching</i>, criação de diversas especializações do tema como bem-estar e espiritualidade O <i>coaching</i> como atividade profissional se expandiu, para não psicólogos e empresários. 	<ul style="list-style-type: none"> Década de 90 Hayden, Richardson, Kimsey-House, Berman-Fortgang, Smith, Downey, Vilas, Belf, Grant, Hobbins, Clutterbuck, Auerbach, Miller, Goldsmith, William, Sandahl, Strozzi-Heckler, Skiffington Anos 2000 Cardon, Lane, Rock, Stober, Collins, MacDermont, Creswell, Laske, Berquist

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brock (2008).

A partir dos estudos de Brock (2008), é possível ter um panorama do surgimento do *coaching*, conhecer as disciplinas bases que impulsionaram a construção do conceito e a disseminação desta prática profissional, com seus principais influenciadores e os primeiros estudiosos do assunto. Antes de sua

pesquisa, outras pesquisas surgiram sobre a origem do *coaching* no mercado organizacional, Harris (1999), estudioso do assunto, em uma de suas primeiras pesquisas, destacou três fases na análise do *coaching* no trabalho: a primeira entre 1950 a 1979, quando os profissionais usavam técnicas do esporte e da psicologia no ambiente organizacional; a segunda foi de 1980 a 1994, quando a profissionalização dos serviços começou a ganhar espaço no mundo corporativo; e a terceira, de 1995 até os dias atuais, quando ocorre um aumento das publicações sobre o tema, surgindo as organizações e as associações de *coaching* como a *International Coaching Federation* (ICF), sem fins lucrativos, para a estruturação do exercício profissional da atividade no mercado. Mergulhados no tema, Grant (2003a; 2003b) e Grant e Cavanagh (2004a) também analisaram o *coaching* no ambiente de trabalho e identificaram três etapas de acordo com processo histórico do conceito, as quais podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 8 - Etapas históricas do desenvolvimento do *coaching*

Fase	Período	Característica
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento.
Rigor Acadêmico	1960 a 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem maior rigor acadêmico.
Ciência e Pesquisa Científica	A partir de 1990	Crescimento de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre atividade de <i>coach</i> externo nas organizações.

Fonte: Grant e Cavanagh (2004a).

De acordo Grant e Cavanagh (2004a), a maioria das pesquisas sobre o tema visava principalmente o aumento de produtividade e melhora dos resultados, advindas de uma visão do *coaching* no esporte de alto rendimento, em que os treinadores tinham que fazer que o atleta desse seu melhor, atingindo o máximo de resultado. Timothy Gallwey (2013), considerado o precursor do *coaching*, na vertente do esporte, na década de 70, assumia como definição do papel de *coach*, fazer com que seu *coachee* pudesse alcançar seu potencial, maximizando seu desempenho, a partir do processo de aprendizagem contínua, por meio da experiência. Ele foi membro do Instituto Esalen, no Estados Unidos, considerado um dos centros de estudos mais importantes em psicologia humanística e outros temas multidisciplinares que realizam interseção com a área, o corpo docente deste instituto contava com nomes como

Abraham Maslow, Carl Rogers e Skinner, que tinha como propósito promover o desenvolvimento integral do indivíduo, incentivando pesquisas teóricas e práticas sobre diversas possibilidades de alcançar transformação pessoal, maximizar o potencial humano.

Timothy Gallwey (1974), ao publicar seu livro *“The Inner Game of Tennis”*, tornou-se um marco na trajetória histórica do conceito. Em sua obra, relatou sua experiência como *coach* esportivo e suas descobertas nesta trajetória. O foco de sua prática como treinador de tênis era compreender como os atletas superavam seus limites, aprendiam e potencializavam seus resultados a partir da prática diária. Identificou, então, que o tenista tinha dois adversários: um externo, que fica do outro lado da rede, e o objetivo é derrotá-lo; o outro, o interior, ou seja, “ele mesmo”, o próprio atleta (tenista). Enquanto o adversário externo, de certa forma, tira o melhor de você, o interno conhece todos os seus problemas e seus pontos fracos e, ao mesmo tempo em que possui muitas armas para enfrentar o adversário externo, possui a distração, conversas internas e dúvidas. Esse jogo interior se desenvolve na mente do jogador. Concluiu que, na verdade, seu pior adversário acaba sendo ele mesmo. Para Gallwey (2013, p.175). “o adversário da própria cabeça é o mais poderoso do que o que está do outro lado da rede”. Em suma, seu método tinha como premissa uma profunda confiança na capacidade natural do aluno/atleta em aprender diretamente por meio de sua experiência. Os princípios citados em seu livro superaram a prova do tempo e têm sido aplicados com sucesso em um grande número de áreas (negócios, saúde, educação, arte) durante mais de quatro décadas.

As descobertas de Gallwey (1974) evidenciam que seus conceitos e sua metodologia foram fundamentais na evolução e no sentido do construto de *coaching*. Segundo Wildflower apud Brock (2009, p. 208), “é um modelo que o indivíduo acalma a mente, observa a si mesmo e aprende consigo mesmo”. As ideias de Gallwey (1974) coincidiram com um caráter mais humanista da psicologia, e se apropriaram dos estudos de Carl Rogers, Abraham Maslow e Erick Berni, que defendiam a não diretividade, a autorrealização e autonomia (Krausz, 2007; Brock, 2009). Para Whitmore (2012, [1992], p. 19), a metodologia *Inner Game* foi “a primeira a demonstrar um método simples e abrangente de *coaching*, que poderia ser facilmente aplicado em quase todas as situações”. Segundo Brock (2009), foi o primeiro a compreender que a mistura de psicologia com esporte poderia ser aplicada em qualquer local de trabalho.

O cerne de seu trabalho é um conceito muito utilizado por *coaches*, conhecido como *self 1* e *self 2* (vozes interiores do indivíduo, diálogo interno), utilizado por muitos profissionais da área. Gallwey (1974), chamou de *self 1*, a voz que dava os comandos e fazia os julgamentos; é o *self* que introduz a distorção em cada ação, que produz a interferência nesse diálogo interno, desencadeando as alterações sobre autoimagem e percepções do indivíduo e do meio o qual está inserido. Já o *self 2* é o ser humano em si, em sua essência; o relaciona como o “*self* que diverte cada indivíduo na infância”, incorpora os talentos inatos, reforça o potencial de cada indivíduo. Sua metodologia tem como premissa expressar o potencial do ser humano e que este seja uma fonte de respostas para suas próprias perguntas. Os três princípios básicos desta metodologia são:

(1) Consciência: o poder da consciência não julgadora (retirando o *self 1* do caminho e permitindo que o *self 2*, se estabeleça no diálogo interno do sujeito) permite potencializar a aprendizagem e desenvolver seus talentos e habilidades por meio da experiência, sem autojulgamento a cada instante; conhecer a situação atual com clareza;

(2) Confiança: confiar no *self 2*, acreditar na forma natural de aprender, confiar na capacidade de aprender por meio da experiência; é uma aprendizagem de dentro para fora. Embora haja uma sensação de perda de controle, é o inverso que acontece, o indivíduo ganha controle de suas ações no momento em que se apropria desse aprendizado e aumenta sua autoconfiança. Confiar nos próprios recursos internos;

(3) Escolhas: ter clareza da meta a ser alcançada e das responsabilidades e decisões para que esta seja conquistada. Deixar o indivíduo consciente de suas decisões e razões que estavam por trás de cada escolha, amplia seu comprometimento, sua confiança, sua criatividade e sua iniciativa; está relacionada a mover-se na direção desejada. (Gallwey, 2013, pp. 25-26).

Em resumo, os três princípios são interligados e promovem a consciência, a mudança e a aprendizagem, as quais são consideradas premissas para o exercício de um bom profissional de *coaching*. A fórmula destacada em seu método é: *Desempenho* é igual ao *Potencial* menos as *Interferências*. De acordo com essa fórmula, o desempenho pode ser melhorado aumentando-se “p” do potencial ou diminuindo o “i”, das interferências (*Self 2* é potencializado e *Self 1* minimizado). Suas descobertas foram inovadoras, pois, embora tenha sido desenvolvido na área de esporte com propósito de fazer que seus alunos e atletas, por meio de suas

indagações, ampliassem a consciência sobre como jogavam, maximizando os resultados e realizando os devidos ajustes, suas reflexões e ensinamentos, conquistaram o mundo do trabalho, nos mais diversos países, além de ser uma das metodologias mais utilizadas pelos *coaches* atualmente.

Jhon Whitmore e Alexander Graham (autores renomados na área de *coaching*), após serem treinados por Gallwey, levaram sua metodologia para o Reino Unido, em 1981, e, desde então, esta se expandiu cada vez mais e é utilizada por *coaches* no mundo todo. Ambos são considerados como referências no surgimento no *coaching* executivo, retrabalhando os princípios da “*Inner Game*” no ambiente empresarial: Whitmore (ex-piloto de corrida profissional e empresário), a partir de seu trabalho nas organizações, ganhou ainda mais visibilidade com seu livro: *Coaching for Performance* e Graham (ex-tenista, amigo pessoal de Gallwey), tornou-se referência, pois foi o criador do método *GROW* (*Goal, Reality, Options, What*), que se popularizou como uma das técnicas de *coaching* mais utilizadas, tanto pelos profissionais da área, como pela liderança nas organizações.

Outros dois nomes importantes na disseminação, mercantilização e popularização do *coaching* precisam ser citados, *Werner Ethard* (aluno de Gallwey na prática esportiva do tênis), que, embora não tivesse como objetivo desenvolver e formar *coaches*, havia elaborado um treinamento para grandes grupos, na década de 70, que conquistou na época, milhares de pessoas, com foco em autodesenvolvimento, e que defendia como lema: “crie seu futuro, a partir de seu futuro e não do passado”. Suas ideias contribuíram para a construção do conceito de *coaching*; Já Thomas Leonard, que trabalhou para Ethard com grandes grupos, na década de 80, e paralelamente como consultor financeiro de profissão, assessorava clientes de maneira individual a se organizarem financeiramente. Este identificou que seus clientes também queriam organizar a vida de maneira geral e criou o curso “*Designer Your Life*” (Projete sua vida) que posteriormente virou “*College For Life Planing*” (Universidade para o planejamento da vida), dando início a criação de uma metodologia de *coaching*. Leonard foi quem lançou uma das primeiras escolas de *coaching*, a *Coach U*, articulando e sistematizando conteúdos e ferramentas sobre o tema, que poderiam ser ensinados presencialmente, ou por telefone. Além de ter ajudado a criar um dos órgãos regulamentadores mais importantes da área, a ICF (Grant, 2006; Brock, 2009; Lages & O’Connor, 2010).

Advindos das escolas e institutos de *Gallwey*, *Ethard* e *Leonard*, surgiram importantes referências na área como Laura Witworth (*Co-active coaching*), Robert Hargrove (*Masterful Coaching*), Fernando Flores e Julio Ollala (*coaching* ontológico). Essas pessoas tiveram um papel importante na construção do conceito de *coaching* realizando avanços e aperfeiçoando o tema.

Aprofundando a análise sobre as bases do *coaching*, Grant (2003a), um dos pesquisadores mais respeitados no assunto, realizou em uma de suas primeiras pesquisas um levantamento bibliográfico sobre as produções científicas do tema, entre os anos de 1937 e 2002. Ele encontrou em seus achados de estudo 128 documentos que relacionavam a atividade de *coaching* ao ambiente de trabalho, este número foi aumentando gradualmente, tendo maior visibilidade a partir da década de 90, suas conclusões estavam em consonância com Harris (1999).

Em pesquisas mais recentes, com aumento crescente das publicações sobre *coaching*, devido à expansão do mercado, Grant (2016), reorganizou seus estudos sobre a trajetória histórica do *coaching*, e o subdividiu baseado nas gerações de profissionais, pois na visão do autor, a ideia de estrutura geracional fornece uma lente útil através da qual é possível visualizar as tendências de mudanças e a evolução do conceito nos ambientes de trabalho ao longo do tempo, evidenciando a questão do *coaching*, não só como potencialização de resultados, mas também como melhora na percepção de bem-estar. Ele estabelece três gerações de *coaching* no local de trabalho: a primeira por volta da década de 90, a segunda a partir dos anos 2000 e a terceira a partir de 2010 em diante.

Na primeira geração, por volta de 1990, seguindo a linha da abordagem Jack Welch (considerado na época o grande “Gestor do Século” pela revista *Fortune*, nos EUA, foi presidente CEO da General Electric entre 1981 e 2001). Ele era reconhecido por seu estilo impiedoso e competitivo de administração e seu foco incansável no desempenho dos funcionários, concentrava-se em ensinar aos líderes organizacionais, como ter conversas sobre o gerenciamento de desempenho, muitas vezes com funcionários “difíceis”. Essa abordagem para a gestão de pessoas, embora fosse boa para a lucratividade de curto prazo, tendia a criar uma cultura de medo de ansiedade e esgotamento (Grant, 2017).

A segunda geração, no final da década de 1990 e início de 2000, participou das mudanças nas expectativas dos funcionários e do aumento da concorrência para recrutar e reter colaboradores talentosos, a chamada “guerra por talentos”. O *coaching*

no local de trabalho começava a ser visto como uma ferramenta importante na construção e gerenciamento das habilidades e talentos dos colaboradores. Os consultores e os treinamentos corporativos ganharam espaço nas organizações, com foco em reter esses talentos e melhorar as competências de gestão já com surgimento do termo “*Líder Coach*”. Ainda nessa época, o *coaching* executivo formal já era fornecido por *coaches* externos e estava sendo amplamente utilizado nas organizações. De acordo com Grant (2016), uma marca da abordagem da segunda geração é a dependência de modelos proprietários e linguagem altamente jargão (e muitas vezes pseudocientífica). Essas abordagens para ensinar habilidades de *coaching* no local de trabalho concentravam-se em ensinar aos gerentes como ter conversas de *coaching* 'tipicamente' de 30 minutos a 1 hora de duração, a partir de um modelo muito difundido: o “*GROW*” (*Goal, Reality, Options, What*) elaborado originalmente por Graham Alexander, e apresentado por Whitmore (2006, 2010), em *Coaching para Performance*, com intuito de melhorar o desempenho dos negócios e das pessoas, a partir das metas e da responsabilidade sobre elas, visando uma abordagem mais humanista, ainda que essas abordagens utilizadas fossem geralmente adaptações dos modelos formais de *coaching*, desenvolvidos em *coaching executivo individual*, os quais eram frequentemente bem-sucedidos em contextos formais de *coaching executivo*, e apresentavam menos relevância no cotidiano do trabalho. Os colaboradores eram “convocados” a participarem de conversas formais de *coaching* com seus gestores, fator que muitas vezes contribuía para uma imagem negativa do processo na organização. O *coaching* foi considerado quase que um “evangelismo” dentro das organizações (Grant, 2017).

A terceira geração de *coaching* no trabalho, por sua vez, compreende que a metodologia vai além do aprimoramento do desempenho, conforme afirmam Jones, Woods e Guillaume (2016). Esta geração que surgiu a partir de 2010, período em que as organizações passam a reconhecer o impacto do *coaching* no trabalho, principalmente devido as mudanças organizacionais e culturais que advêm da implementação e da criação de espaços para o desenvolvimento do *coaching* no ambiente profissional. Como apontam Cameron e Green (2015), o *coaching* é tido como uma ferramenta fundamental para mudança de cultura organizacional. Os princípios fundamentais dessa abordagem são: simplicidade, personalização e eficácia, prezando por modelos simples de serem aprendidos e aplicados, os quais têm a linguagem, o diálogo, como foco do processo, e vão desde pequenas conversas

colaborativas de brainstorming, passando por conversas “*on-the-run*” de *coaching* no corredor, até sessões de *coaching* formais. Ter conversas significativas e momentos de agilidade nas reflexões e decisões são ações que vão ao encontro do que as organizações atuais esperam de seus profissionais. (Grant, 2017; Gravett & Caldwell, 2016).

Para Grant (2012), a terceira geração de *coaching* vem com foco tanto no desempenho como no bem-estar, considerando dimensões entrelaçadas para que se cultive um ambiente de trabalho saudável e com qualidade de vida e QVT. Grant (2012), desenvolveu então uma matriz de engajamento e bem-estar para o acompanhamento do processo, fundamentado nas bases do bem-estar psicológico, conforme ilustra figura abaixo:

Figura 7 - Matriz de engajamento e bem-estar

Fonte: Grant (2017, p. 44).

Nessa terceira geração de *coaching* no trabalho, focada concomitantemente em potencialização do desempenho e bem-estar, há um alinhamento dos valores e da cultura organizacional junto aos valores, crenças e objetivos pessoais do indivíduo. O objetivo principal da matriz elaborada por Grant (2015) é possibilitar ao líder/profissional de *coach* que identifique em qual dos quadrantes o indivíduo se encontra, pois o ideal é que os colaboradores possam estar no quadrante superior direito,

caracterizado por ser o espaço do alto desempenho sustentável, promovendo, assim, a criação de uma cultura de conversas de qualidade (momentos de *coaching*), na qual conversas de desempenho e desenvolvimento são cotidianas.

Nesse sentido, O'Connor e Cavanagh (2013) relatam em seus estudos sobre *coaching* e bem-estar que há um "efeito cascata" na qual se observa que o impacto positivo do *coaching* individual se dissemina de indivíduo para indivíduo em todo o sistema organizacional, gerando mudanças sistêmicas. Em resumo, o maior desafio dessa nova geração do *coaching* no trabalho é equilibrar uma sólida abordagem baseada em evidências científicas com simplicidade, flexibilidade genuína e praticidade na vida real (Grant, 2017).

No Brasil, o *coaching* deu seus primeiros passos no final da década de 90, início dos anos 2000, e se expandiu significativamente nos últimos cinco anos. Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, a demanda de profissionais por certificação de *coaching* por ano aumentou de 80% a 90%, com previsão de expansão até 2020 para 30.000 membros (DaMata, 2015). As maiores escolas certificadoras de profissionais de *coaching* no Brasil (ABRACEM, SLAC, IBC, SBC), há 8 anos atrás, já percebiam um crescimento significativo na área, o qual foi constatado em uma pesquisa realizada pelo jornal Folha de São Paulo, no período de 2005 a 2011, ratificando com seus resultados um aumento do número de profissionais certificados: havia tido um salto de 752 para 2.310, apresentando um crescimento de 207%.

Pesquisas mais recentes, realizadas pela *International Coaching Federation (ICF)*, principal instituição, sem fins lucrativos, que rege o mercado de *coaching* no mundo, definindo padrões e códigos de ética, reunindo mais de 34.345 *coaches*, associados em 140 países, divulgaram em 2017, que já são mais de 53 mil profissionais no mundo, movimentando mais de US\$ 2,3 bilhões e, no Brasil, o crescimento foi de mais de 300%, nos últimos 4 anos. A *ICF* acredita que há espaço no cenário brasileiro para a expansão desta profissão. No entanto, alerta para o surgimento de profissionais falsamente intitulados como *coaches* que dizem prestar esse serviço e ludibriam seus clientes, principalmente por conta da escassez de fontes de informação seguras sobre o *coaching*, questão que dá margem para o surgimento desses falsos profissionais.

Com relação a produção acadêmica brasileira, apesar de apresentar avanços nos últimos anos, ao ser comparada à da Europa e dos Estados Unidos, o nível de organização da prática na área e a quantidade versus qualidade de produções

científicas também permanece aquém do cenário internacional, o qual aumentou significativamente suas produções, inclusive com periódicos dedicados exclusivamente ao tema, como: *The Coaching Psychologist*, *International Coaching Psychology Review* e *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, além de centros pesquisa como: *Institute of Coaching, Harvard University*, *Coaching Psychology Unit, University of Sydney*, *International Centre for Coaching and Mentoring Studies, Oxford Brookes University*, *Henley Business School*, *Sheffield Hallam University*, *European Mentoring & Coaching Council (EMCC)*, *International Coach Federation (ICF)*, *Routledge*, *Sage Publishing*, demonstrando uma consolidação maior nos estudos científicos¹. No cenário brasileiro, as práticas de *coaching* e o exercício dessa atividade profissional têm crescido de maneira acelerada equiparada à teoria desenvolvida e estudada na academia sobre o assunto. Isso significa que práticas genéricas e comerciais costumam representar o *coaching* de maneira errônea, favorecendo uma banalização da atividade profissional no mercado de trabalho. Esses dados indicam um campo profícuo para pesquisas (Campos & Pinto, 2012; Batista & Cançado, 2017; Silva, 2016; Castro e Silva, 2016; Oliveira-Silva et al., 2018).

No que diz respeito a elaboração e divulgação de livros, Silva (2016), após a análise da literatura de *coaching* nacional, afirmou que essa gira em torno de quarenta livros e que uma grande parte dos autores é estrangeira. No entanto, destaca que no grupo de autores brasileiros, a maior parte dessas publicações são realizadas pelas próprias instituições locais de formação em *coaching*, como o Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), a Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC) e Sociedade Latino-Americana de *Coaching* (SLAC). Os principais temas relatam ferramentas práticas sobre os diferentes espaços de atuação do *coach*, sendo que em sua grande maioria está focada na liderança das organizações e das suas equipes, evidenciando o mundo corporativo. A partir desses dados, corroborando os demais autores citados acima, Silva (2016, p. 18) reitera que “a profissão e o mercado de *coaching* ainda não estão completamente institucionalizados no Brasil, carecendo ainda de profissionalização e de pesquisas acadêmicas nesta área de conhecimento”.

Um levantamento bibliográfico feito nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), entre 2007 e

¹ Cabe evidenciar que essa base de pesquisa se encontra reunida em um único portal: <https://www.coachingknowledgeportal.org>

abril de 2019, resultou em apenas 17 artigos sobre *coaching*. No mesmo período foram encontrados 20 artigos na base *SPELL*.

Mergulhando ainda no mercado nacional de *coaching*, mais especificamente na atuação dos profissionais brasileiros, temos poucas pesquisas voltadas para a investigação sobre o exercício profissional em *coaching*, a partir da percepção do *coach*, fator que contribui para a relevância da presente tese. Um dos estudos significativos sobre o assunto é de Batista (2013), que apresentou como tema central identificar as competências requeridas para a atuação em *coaching* na percepção de profissionais nacionais da área, revelando que 92,5% atuam de forma externa as organizações e que apenas 37,3% estão voltados para o *coaching* executivo.

Outro estudo importante sobre o tema foi divulgado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), com foco nas “Questões Críticas na Gestão do Capital Humano” (2017), realizado pelos *Institute for Learning & Performance* e *MicroPower*. Demonstrou com seus resultados que 100% das empresas pesquisadas entendem que o desenvolvimento de liderança é um fator crítico na gestão de pessoas e que 38% dessas mesmas organizações utilizam o *coaching* como atividade para desenvolver seus líderes. Nessa mesma linha de pesquisa a *Association of Executive Search and Leadership Consultants* (2017) mostrou que 51% dos executivos pesquisados acreditam que o *coaching* seja uma ferramenta fundamental para exercer a liderança no mercado de trabalho, corroborando essa tendência mundial. Nesse sentido, Esteves e Araújo (2015), reforçam em seus estudos que as organizações brasileiras têm adotado práticas de *coaching*, para o desenvolvimento de seus colaboradores, com o intuito de potencializar o desempenho e o resultado do indivíduo consequentemente, ampliando as vantagens competitivas da empresa diante de um mercado em transformação e com uma concorrência acirrada.

Em suma, no Brasil, o *coach* não é considerado profissão, pois ainda não tem regulamentação profissional, e nem tampouco uma formação acadêmica específica e um consenso único entre os estudiosos sobre demandas, desafios e conhecimentos essenciais detalhados para a atuação do *coaching*, ratificando-se, assim, a necessidade da consolidação de estudos na área, reforçando, dessa maneira, mais uma vez, o propósito e a importância da presente tese. Segundo Karawejczyk e Cardoso (2012), há na Câmara dos Deputados, desde 2009, um projeto de lei sobre a regulamentação da profissão de *Coach*, cadastrado como “PL nº 5.554/2009”, aguardando aprovação, no entanto, pouco se ouve falar a respeito. Houve atualmente,

uma discussão no senado brasileiro em torno da criminalização do *coaching*, devido ao mau uso do termo e de profissionais não qualificados que ultrapassam a fronteira de outras áreas do conhecimento como medicina, psicologia, nutrição, educação física entre outras e cometem estragos na vida dos indivíduos e dentro das organizações, contudo, essa discussão, foi concluída de maneira que o profissional de *coach*, deve ser sim responsável por suas ações, ter uma boa formação e ser acreditado por instituições de referência como é o caso da ICF.

2.2.2 Definições e abordagens de *Coaching*

Adentrando um pouco mais nos estudos sobre o conceito de *coaching*, é importante apresentar suas principais definições, abordagens e modelos, desenvolvidos por autores que fazem parte da primeira, segunda e terceira geração, segundo a classificação de Grant (2016).

Em um breve resumo, nesta subseção, vale retomar a origem do conceito, já descrito neste estudo, e ressaltar que o *coaching* em seus primórdios, era tido como orientação, tutoria, ensino e instruções, com conhecimentos fundamentados na maiêutica socrática, pois desde o início de seu surgimento já apresentava como premissa a realização de perguntas que promoviam a reflexão e a aprendizagem (Secco, 2012). Nesse sentido, Whitmore (2010), ratifica que o processo de *coaching* consiste em colaborar com a aprendizagem do outro e não a ensinar a ele o que e como fazer. Na evolução de sua trajetória, o *coaching*, foi compreendido como disciplina e foi abordado como um estilo de gestão de pessoas, não diretivo, sendo uma maneira de aumentar a produtividade, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho. Atualmente é considerado um processo que apresenta elementos terapêuticos, pois promove o bem-estar do indivíduo à medida que este toma consciência de si, de suas ações e do ambiente que está inserido, além de impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Ferreira (2008), estas diferentes proposições demonstram a ausência de convergências sobre a etimologia e as teorias acerca das origens do *coaching*.

A literatura não apresenta um consenso entre as definições sobre o *coaching*, fator que dificulta o desenvolvimento de uma base teórica consolidada, uma vez que a própria atuação dos profissionais da área, com suas práticas e metodologias, tem implementado diferentes ideias e técnicas, sem o rigor científico necessário, gerando

uma confusão sobre a natureza do processo e do conceito em si (Stober & Grant, 2006; Reis & Nakata, 2010).

Na tentativa de sistematizar concepções gerais encontradas na literatura, o quadro abaixo, retrata algumas das mais citadas definições de *coaching* elaboradas por estudiosos da área e por instituições formadoras no Brasil e no mundo.

Quadro 9 - Principais definições de *Coaching*

Autores	Definições
Gallwey, 1974	<i>Coaching</i> é o jogo interior que se desenvolve na mente do jogador. E, na verdade, seu pior adversário acaba sendo ele mesmo.
Willianson, 1986	<i>Coaching</i> é um contínuo processo de treinamento para auxiliar na resolução de problemas.
Leonard, 1996, 2001	<i>Coaching</i> é um conjunto de habilidades de comunicação avançada, relacionamento e sabedoria.
Hudson, 1999	<i>Coaching</i> é a arte de orientar as pessoas.
Cavanagh, Grant e Kemp, 2005	<i>Coaching</i> pode ser considerado como atividade multidisciplinar, sendo seu principal objetivo melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e ainda facilitar a mudança individual e organizacional do <i>coachee</i> .
Barkley, 2005	<i>Coaching</i> é um processo que cria oportunidades para os indivíduos realizarem o diálogo interno e externo, melhorando competências, habilidades, técnicas e comportamentos para atingirem o sucesso pessoal e profissional. É uma prática profunda e dinâmica, realizada por diversas razões e que permite ao indivíduo olhar para vários caminhos.
Flaherty, 2005	<i>Coaching</i> é um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e realizadas para que possam ser mais capazes de contribuir em suas organizações, carreiras, sociedade e encontrar significado no que estão fazendo.
Krauz, 2007	<i>Coaching</i> é um processo que enfatiza o empoderamento e as forças do <i>coachee</i> e como este poderá usá-los para obter melhor resultados. É um processo com começo, meio e fim e constatação de resultados. Pode ser considerado uma resposta eficaz para a necessidade de aprender e saber das pessoas.
ICF (International Coach Federation), 2007	<i>Coaching</i> é um relacionamento cujo foco é levar os clientes a tomar ações em direção à realização de suas visões, metas e desejos. <i>Coaching</i> utiliza um processo de questionamento e descoberta pessoal para criar no cliente um nível de consciência e responsabilidade e promove ao cliente estrutura, suporte e <i>feedback</i> . O <i>processo de coaching</i> ajuda o <i>coachee</i> tanto na definição quanto no alcance de metas pessoais e profissionais, muito mais rapidamente e facilmente do que seria possível de outra maneira.
Atkinson, 2007	<i>Coaching</i> é um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingirem suas metas em suas vidas pessoais, em suas carreiras, em seus empreendimentos ou em suas organizações. Através do <i>coaching</i> , as pessoas aperfeiçoam e aprofundam seu aprendizado, melhoram suas performances e sua qualidade de vida. A interação entre <i>coach</i> (quem conduz o processo) e <i>coachee</i> (a pessoa que é alvo do processo) faz com que este descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado; auxilia o <i>coachee</i> a transformar esse conjunto em ação e não perder o foco no caminho da implantação. Ele tem como meta as possibilidades futuras, as ações que devem ser feitas no presente e não os “erros” do passado.

“continua”

Autores	Definições
Milaré e Yoshida, 2007	O processo de <i>coaching</i> objetiva que o aprendizado da pessoa pode ajudá-la a suprir as necessidades de resolução de seus problemas tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo tal aprendizado refletido em desempenho e resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a equipe que lidera, disseminando-se na organização como um todo.
Richard Carr, 2008	<i>Coaching</i> assume-se como a conversa sobre reflexão, autoconhecimento e a busca de respostas. Essa busca e as respostas que se seguem são a forma elegante de aprendizado: aprender mais sobre o que sabemos sobre nós mesmos e o nosso desempenho, e o que não sabemos; aprender como não fazer algumas coisas, como fazer outras coisas melhor e como fazer coisas novas. É alcançar um tipo de sabedoria, um compromisso de mudança e melhoria.
Brock, 2008	<i>Coaching</i> , é um processo dinâmico e contextual, de mútua aprendizagem, que promove autoconsciência, atenção aos comportamentos, ao crescimento pessoal e à escolha consciente para o bem mais elevado.
SFC (Société Française de <i>Coaching</i>), 2008	<i>Coaching</i> é o acompanhamento de uma pessoa a partir de suas necessidades profissionais para o desenvolvimento de seu potencial e do seu saber fazer.
ICC (Internacional <i>Coaching</i> Community), 2008	<i>Coaching</i> não significa dizer as pessoas o que fazer e sim ajudá-las a controlar suas vidas; ajudá-las a avaliar o que estão fazendo em um determinado momento levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. Isso lhes dá novas chances e lhes conduz à mudança. O <i>Coaching</i> ajuda uma pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava ser possível.
<i>Coaching</i> Report (Sociedade Alemã de <i>Coaching</i>), 2008	<i>Coaching</i> é como um processo de aconselhamento e acompanhamento interativo e centrado na pessoa, o qual pode envolver a esfera profissional e privada.
Whitmore, 2010	<i>Coaching</i> : libera o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho, ajudá-la a aprender ao invés de ensiná-la. Um <i>coach</i> reconhece que os obstáculos internos são com frequência mais assustadores que os externos.
O'Connor & Lages, 2010	<i>Coaching</i> é um processo que não existe fórmulas prontas, e sim o <i>coachee</i> é considerado um especialista em sua própria experiência; cada um é um, e essas diferenças devem ser respeitadas. Os <i>coaches</i> convidam os <i>coachees</i> a serem arquitetos de suas próprias futuras personalidades, fazendo escolhas e assumindo a responsabilidade por elas.
Malvezzi, 2015	O <i>coaching</i> é uma ferramenta plural, semelhante à mão humana, que pode se transformar em dezenas de instrumentos diferentes, aplicáveis, de imediato, ao espectro de demandas do desenvolvimento profissional. Abriga e combina mil e uma atividades, como pesquisar, ensinar, persuadir e sensibilizar, visando à vida, à carreira ou à estratégia de negócios, seja para indivíduos sofisticados, sensíveis, autônomos, dependentes, neuróticos ou simplórios.
SBC - Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i> , 2017	<i>Coaching</i> é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos, por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado (<i>coach</i>) em parceria com cliente (<i>coachee</i>). O processo faz com que o <i>coachee</i> tenha novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazer com que ele amplie suas realizações e conquistas.
SLAC - Sociedade Latino Americana de <i>Coaching</i> , 2017	<i>Coaching</i> é uma palavra em inglês que define um processo de desenvolvimento humano pautado em diversas ciências e técnicas para auxiliar as pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e em sua evolução contínua.
IBC - Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i> , 2017	<i>Coaching</i> é a maior e melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade e a carreira que mais cresce no mundo.

Observa-se que as definições de *coaching* na literatura e nas instituições responsáveis por formar esses profissionais são muitas, porém todas elas retratam um processo que promove o desenvolvimento humano por meio de reflexões que possibilitam mudanças. Sugerem ainda haver uma aceitação de que se trata de uma intervenção que pode contribuir com as pessoas para alcancem os seus objetivos e melhorem o seu desempenho por meio de conversas transformadoras. Entende-se que nas definições de *Coaching* a centralidade está no indivíduo, embora se reconheça o viés organizacional e/ou do ambiente profissional ao abordar o desempenho e produtividade do indivíduo.

Ferreira e Casado (2010) reforçam essa ideia ao afirmarem que, apesar da diversidade de conceitos sobre *coaching*, os estudiosos sobre o tema parecem concordar em alguns aspectos, tais como: o *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*; não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas; o *coach* e o *coachee* devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente; o processo de *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal, contribuindo para o seu desenvolvimento".

A partir dos conceitos sobre o significado do *coaching*, o presente estudo assume a visão de Gallwey (1974, 2010), Barkley (2005), Atkinson (2007), Barrett (2015) e Malvezzi (2015), a partir de uma perspectiva humanista, e tem como referencial de instituição credenciadora de profissionais e escolas de *coaching*, a ICF (*Internacional Coach Federation*) e suas orientações.

O *coaching* pode ser compreendido por diferentes perspectivas em função da abordagem teórica que o subsidia. Diante de sua curta existência como uma área de pesquisa ou mesmo como uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional, as divergências de nomenclaturas e definições com relação ao uso das principais terminologias ligadas ao *coaching* tornam-se presentes em toda a literatura sobre o tema. Dessa maneira, evidencia-se a necessidade de clarificar o que este estudo entende como abordagem. Neste trabalho, abordagem significa a base que irá sustentar toda a parte argumentativa na pesquisa. As abordagens de *coaching* trazem em si os pressupostos teóricos que as fundamentam, apresentando elementos como principais conceitos e premissas sobre o desenvolvimento humano, as dificuldades e os obstáculos, os principais processos e a sua dinâmica de aplicação (Rauber, 2018).

Portanto, cabe destacar as diferentes abordagens do *coaching*, as quais serão sintetizadas na tabela a seguir:

Quadro 10 - Abordagens do *Coaching*

Humanista	“O <i>coaching</i> é, acima de tudo, sobre crescimento e mudança do humano” (Stober et al., 2006, p. 17). É uma abordagem baseada nos estudos de Carls Rogers, e tem como força motriz na psique humana a autorrealização. (Ives, 2008)
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)
Abordagem do desenvolvimento adulto	Esta abordagem baseia-se em teorias construtivistas, que reforçam a ideia de aprendizagem com autoridade e reponsabilidade, na medida que as pessoas se desenvolvem, tornando-as mais conscientes e abertas a uma compreensão madura e com maior tolerância à ambigüidade. <i>Coaching</i> está atrelado aos estágios de desenvolvimento do indivíduo. (Yves, 2008)
Transpessoal	Nessa 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. A abordagem transpessoal oferece ainda uma valorização da dimensão espiritual, não no sentido religioso, e sim no intuito de ampliar a consciência das qualidades transcendentais e transpessoais dos indivíduos. (Rowan, 2014; Brock, 2008)
Transacional	É uma 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). É uma abordagem que reconhece a complexidade tanto do ser humano como do meio ambiente no qual está inserido e procura criar mudanças nesses contextos reais, enfatizando a aprendizagem contínua. (Yves, 2008)
Psicologia Positiva	Trata-se de desviar a atenção do que causa dor para o que energiza e impulsiona as pessoas a seguirem adiante” (Kauffman, 2006, p. 220). Esta abordagem tem como premissa enfatizar o olhar positivo diante das situações, percepções e atitudes do indivíduo. Valoriza os pontos fortes e a felicidade. (Kauffman, 2006; Yves, 2008)
Cognitivismo	O <i>coaching</i> é, principalmente, sobre o desenvolvimento de pensamentos adaptativos. Um fundamento do <i>coaching</i> cognitivo é compreender que os sentimentos e emoções são produtos dos pensamentos, isso é, as percepções de uma pessoa, interpretações, modelos mentais e crenças, passam por seus filtros e sistemas cognitivos (Ives, 2008). O <i>coaching</i> tem como princípio auxiliar, identificar, desafiar e superar as percepções reais, adaptativas e distorcidas do <i>coachee</i> . (Auerbach, 2006)
Gestalt	Enfatiza a necessidade da consciência momento a momento em relação às experiências, mundo externo e aos bloqueios à consciência do indivíduo, ressaltando a importância da experiência subjetiva. (Bluckert, 2004)
Cognitivo Comportamental	Essa 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)

“continua”

“continuação”

PNL	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 Solução/ Orientada por metas	É uma 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 a tal estado (Grant & Cavanagh, 2014). De acordo com Grant (2006, p. 153), “ <i>Coaching</i> é essencialmente sobre ajudar indivíduos a regular e direcionar seus recursos inter e intrapessoais para melhor atingir suas metas”. Cabe evidenciar ainda que essa abordagem também se apoia nos estudos de Milton Erickson, segundo Atkinson, 2007a).
Sistêmica	Nessa abordagem o “ <i>coaching</i> é uma jornada pela busca de padrões” (Cavanagh, 2006, p. 313). Um modelo de <i>coaching</i> sistêmico procura destacar complexidade, imprevisibilidade e fatores contextuais, e destaca a importância de pequenas mudanças; isso incentiva abertura, crescimento e criatividade. Destaca-se ainda nessa abordagem o equilíbrio entre estabilidade e instabilidade como ideal para o desempenho. (Cavanagh, 2006; Yves, 2008)
Co-ativo	É uma abordagem que explora o relacionamento do <i>coach/coachee</i> . Reforça que o poder de uma pergunta está no impacto que esta oferece. (Lages & O’Connor, 2010)
Integral	A abordagem integral está baseada nos estudos de Ken Wilber, e apresenta suas perspectivas ligadas ao bom, verdade e ao belo; Propõe reflexões a partir de seus quadrantes: a primeira pessoa do singular (eu), a primeira pessoa do plural (nós), a terceira pessoa do singular (ele ou ela), e a terceira pessoa do plural (eles ou elas), sendo que cada uma dessas perspectivas (individual ou coletiva) podem ser analisadas a partir do plano interior ou exterior. (Lages & O’Connor, 2010)
Transformacional	Trata-se de abordagem baseada nos princípios filosóficos humanistas e igualitários. Esta abordagem “envolve ajudar as pessoas em grupo a transformarem a si próprias, suas comunidades e seu mundo.” (Hargrove, 1995, p.15)
Evolutiva	Essa abordagem está baseada nos estudos de Maslow, Rogers e Jung, desenvolvida por Barrett (2015), e tem como premissa a perspectiva psicológica. Tem como foco os estágios do desenvolvimento humano e a identificação de seus valores, em busca da autorrealização e transformação. (Barrett, 2009, 2015)
Neurociência	A abordagem neurocientífica é o conjunto de disciplinas (biologia, química, ciência da computação, engenharia, linguística, matemática, medicina, filosofia, física e psicologia) que estudam o cérebro para estabelecer a base orgânica do comportamento, a partir do funcionamento do sistema nervoso. Nessa abordagem, destaca-se o <i>Neurocoaching</i> que tem como proposta melhorar e ampliar as estratégias de desenvolvimento, indicando quais as ferramentas e técnicas necessárias para dominar e equilibrar as emoções e estabelecer novas conexões neurais que impulsionam pensamentos, crenças e sentimentos. (Rock, 2009; Brann, 2015)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ives, 2008, Brock, 2009, Lages e O’Connor, 2010 e Oliveira-Silva, 2018.

“conclusão”

Palmer e Whybrow (2017), realizaram um estudo com mais de 200 participantes com intuito de descobrir as abordagens mais utilizadas na prática do *coaching* e os resultados mostraram as principais:

- 1) Treinamento cognitivo-comportamental (CBC);
- 2) *Coaching* cognitivo-comportamental focado em soluções (SFCBC);
- 3) Psicologia positiva e *coaching* focado em soluções (SFC) – ambos na terceira posição;
- 4) Programação neurolinguística;
- 5) Co-ativo e eclético (ambos na sexta posição);
- 6) *Coaching* integrativo, mindfulness e psicodinâmico.

De qualquer maneira, todas as abordagens aqui apresentadas são premissas em processos estruturados, com intuito de promover a mudança, e, dessa maneira favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Cabe evidenciar que todas as abordagens apresentam em comum uma relação colaborativa entre *coach* e *coachee*, incentivam os *coachees* a assumirem a responsabilidade sobre suas escolhas e decisões, despertam a consciência de suas ações e impactos, são aplicadas e ajustadas de maneira singular a cada *coachee*, destinadas a população não clínica, são permeadas por questões centrais e/ou objetivos trazidos pelo *coachee*, sejam esses pessoais ou profissionais. Por fim, fica claro que o processo é gerenciado pelo *coach*, porém o conteúdo é determinado pelo *coachee* (Stober et al, 2006; Cavanagh, 2006; Ives, 2008; Brock, 2009; Secco, 2012; Malvezzi, 2015, 2018; Grant, 2003, 2016).

Em resumo, não há um consenso sobre as abordagens do *coaching*, nem tampouco, uma classificação no sentido de uma melhor ou pior do que outra, são apenas distintas ou com algumas similaridades, as quais devem ser analisadas de acordo com perfil do *coach*, *coachee* e do ambiente no qual será desenvolvido o processo. No entanto, é fundamental ter um olhar integral, holístico do ser humano, focado no bem-estar do indivíduo, na busca de sua autorregulação e autorrealização (Stober et al., 2006; Peterson, 2006; Williams et al., 2002, Limongi-França, 2017; Malvezzi, 2018).

Enfim, conclui-se que as diferentes abordagens do *coaching*, embora apresentem suas peculiaridades, tem em comum, o foco no desenvolvimento humano, tanto nas dimensões pessoais como profissionais, como descrito acima. Porém, vale ressaltar ainda, diante de toda essa diversidade que as diferenças entre *coaching* e as demais modalidades de intervenção disponíveis no mercado como: *mentoring*, *counseling*, terapia, treinamento e consultoria. Embora essas definições das

respectivas intervenções também não sejam consensuais e favoreçam polêmicas entre os estudiosos dessas áreas, é importante ressaltar que há pesquisadores (Schein, 1967, 2003; Hudson, 1999; Ives, 2008; Whitmore, 1992; Bloch, 2012) que afirmam que algumas dessas intervenções devam ser incorporadas ao trabalho do *coach*, como, por exemplo, Hudson (1999, p. 5), que reforça a ideia de que *mentoring* é um modelo para o *coach*, e destaca a expressão: “mentores-coaches”. Ele evidencia que caso o *coach* tenha uma extrema experiência na questão trazida pelo *coachee* durante o processo, desde que isso seja acordado previamente, pode-se transitar em ambos os processos (*mentoring/coaching*);

Nessa mesma linha de pensamento, Schein (1967, 2003) compreende que *coaching* é uma consultoria individual. Para ele, o *coach* deve ter a capacidade de criar um relacionamento de ajuda com cliente, como um consultor. Outra referência na área de *coaching* que defende essa ideia de transitar por essas atividades é Whitmore (1992, p. 9) que afirma que “*independente de ser rotulado como coaching, mentoria, aconselhamento ou assessoria, se for bem feito, os princípios fundamentais e a metodologia permanecem os mesmos*”. Dentro de sua perspectiva, “*coaching é um subconjunto da consultoria*” (Schein, 1967, 2003). No entanto, conforme aponta Krausz (2007):

Embora o *coaching* seja um tipo de intervenção potente e eficaz, não se aplica a toda e qualquer situação, em que há necessidade de aprendizagem, crescimento e mudança. (Krausz, 2007, p. 48)

Nesse mesmo sentido, Clutterbuck (2008) alerta que as fronteiras entre as diferentes intervenções são tênues, porém o *coach* deve tomar muito cuidado com os limites que não podem ser ultrapassados, principalmente no que diz respeito à terapia e ao aconselhamento, evitando condutas irresponsáveis e perigosas, resultando em prejuízos aos clientes e ao próprio profissional. O *coaching* não deve lidar com patologias como transtornos mentais e outros problemas de ordem psicológica, nem tampouco realizar diagnósticos médicos ou dar conselhos religiosos, emocionais, empresariais e/ou qualquer outra categoria que possa surgir. Caso os profissionais da área, utilizem o *coaching* como um espaço clínico, trilha-se um caminho no contrafluxo da seriedade do trabalho e do serviço prestado, e, dessa maneira, amplia-se a tendência à banalização. De acordo com Rosoff citado por Malvezzi (2015):

O *coaching* é um instrumento de formação profissional, que promove recursos duradouros e fomenta a ação singular do indivíduo na capacitação de seus olhos, ouvidos, raciocínio, interpretação, análise e autocrítica. Embora rico em sua instrumentalidade, o *coaching* é desafiado pela diversidade de opções, velocidade das inovações e multiplicação de paradoxos (Rosoff, 2011), expondo situações equívocas que confundem *coaches* e clientes. (Malvezzi, 2015, p. 96).

Em seu artigo sobre a arquitetura do *coaching*, Malvezzi (2015) promove uma reflexão crítica sobre o tema, relata que a prática do *coaching*, devido a diversidade de nomes, formatos, modelos, tornou-se uma atividade equívoca. Traz também um questionamento sobre as diferenças de intervenções (*coaching*, *mentoring*, *tutoring* e *counseling*), indagando se essas são de fato reais ou retóricas, expondo ainda que, independente da diversidade existente, há um fator principal que não se altera: “a interlocução com alguém experiente e comprometido com o desenvolvimento profissional e humano do cliente” (Malvezzi, 2015, p. 96). Diante desse cenário polêmico e de fronteiras tão porosas, busca-se sintetizar nesta subseção as definições de cada uma das intervenções. São elas:

- o **serviço de mentoring** é realizado por um mentor, especialista em determinada área ou função, com grande experiência profissional e irá transmitir seus conhecimentos, ensinar; está atrelado a orientação de carreira. Em uma organização, o mentor torna-se responsável por guiar o outro, que pode ou não estar no início de sua carreira. Tende a reproduzir padrões, valores e visão da organização. O mentor é considerado um mestre;
- o **serviço de counseling** é mais comumente utilizado na área clínica, no sentido de aconselhamento médico ou psicológico, apoia a busca pelo bem-estar do indivíduo; é o profissional que dá conselhos de como o outro deve agir diante de seus problemas, esses conselhos advêm de uma experiência passada, na maioria das vezes esse serviço é ocasional e pontual;
- o **treinamento** é o processo de adquirir habilidade através do estudo, da experiência ou do ensino. O treinador é por definição um *expert* no assunto abordado, e o treinamento geralmente trabalha com habilidades específicas e resultado imediato. Em geral é um para muitos e não um para um, tendo delimitação de tempo e conteúdo;

- na **consultoria** um consultor oferece conhecimento e experiência e resolve o problema dos negócios, ou até desenvolve o negócio como um todo. O consultor geralmente lida com a organização e não com as pessoas de forma direta; é ele que realiza um mapeamento do negócio, para analisar as demandas e propor possíveis soluções; é um especialista específico em determinada área de atuação;
- a **terapia** tem foco nas questões existenciais e trabalha com o indivíduo que apresenta alguns problemas de ordem psicológica, focando e/ou investigando predominantemente experiências vividas em seu passado. O indivíduo que procura a terapia geralmente quer se livrar de alguma dor ou desconforto, mais do que ir à direção aos seus objetivos. Busca a cura emocional e o alívio mental (Krausz, 2007; Apostila Lambent do Brasil, 2002; Ferreira, 2008; Lages & O'Connor 2010; Bloch et al., 2012).

A figura 8, ilustra as principais diferenças entre *coaching* e as demais práticas/intervenções.

Figura 8 - Diferença entre *coaching* e outras práticas

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, conclui-se que o *coaching* é um campo híbrido e com a identidade em construção. Advém de teorias e técnicas de variadas disciplinas e ciências já existentes, conforme descrito anteriormente, não é uniforme, e o exercício dos profissionais da área não é padronizado. Todavia, independentemente das divergências entre os teóricos, e das definições das intervenções aqui apresentadas, cabe enfatizar que o *coaching* lida com uma população não-clínica, portanto, o *coach* não deve atuar com problemas clínicos nem tampouco, usar técnicas desenvolvidas nesses ambientes (Cavanagh & Grant, 2006, p. 150). Conforme afirma Atkinson (2006), o *coaching*, por ser um processo voluntário (no sentido que o indivíduo deve desejar estar na posição de *coachee*), visa o desenvolvimento de possibilidades, concentrando-se em impulsionar o *coachee* a agir no presente, mesmo que vislumbrando um futuro, por isso não substitui o serviço de terapia/psicologia clínica (direcionado às pessoas que apresentam problemas de ordem psicológica e emocional ou patológicas, como as doenças mentais).

Brock (2008, p. 488) reforça que, independentemente das variadas definições, teorias e abordagens, não existe a possibilidade de padronizar o processo de *coaching*, não há uma maneira única de se atuar, e sim variados modelos e estratégias que poderão ser utilizados de acordo com perfil e *background* do *coach*, do cliente, e a partir da situação e do contexto nos quais estão inseridos.

Para compreender ainda mais a natureza do processo de *coaching*, a próxima seção descreverá as características e elementos chaves nesse processo.

2.2.3 Natureza do Processo de *Coaching*

A natureza do processo de *coaching* apresenta como premissa principal o diálogo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente). Nesse diálogo, o profissional precisa ter uma escuta ativa e um estado de presença constante, não deve prescrever ações para o *coachee*, nem tampouco dizer como deve pensar ou transmitir seu modelo de mundo ao cliente, mas sim, explorar o contexto e os objetivos do *coachee*, por meio de ferramentas apropriadas que promovam reflexões profundas provenientes das conversas transformadoras, que possibilitem o desenvolvimento do indivíduo, a ampliação da consciência de seus comportamentos e as mudanças que resultem numa maior qualidade de vida tanto na dimensão pessoal, como na profissional. É papel do *coach* também promover reflexões que preparem o *coachee*

para possíveis eventualidades e contratempos diante das ações e das mudanças as quais este pretende implementar no meio em que está inserido (Sinclair, 1994; Atkinson, 2007; Oliveira, 2009; Underhill et al., 2007; Secco, 2012; Batista, 2013).

É fundamental para a realização do processo do *coaching* o vínculo entre *coach* e *coachee*, além da confidencialidade. Esses elementos são considerados essenciais para o sucesso do processo. Outra questão primordial para a eficácia do processo é a formação e experiência do profissional de *coaching*, que deve seguir os princípios éticos da profissão, ter as competências necessárias e os valores pessoais alinhados aos profissionais (Grant, 2005; Oliveira-Silva et al., 2018). A respeito da formação e *background* do profissional de *coaching*, existem opiniões conflitantes, em especial sobre as certificações e credenciamentos que tornam apto o indivíduo que deseja atuar como *coach*. Embora a multidisciplinariedade da formação desses profissionais seja geralmente vista como positiva, há autores que reforçam a ideia de que *coaches* formados em psicologia possuem maior conhecimento sobre desenvolvimento e comportamento humano, assim, apresentam mais habilidades na condução de um processo de *coaching*, fator que resulta em um serviço de maior qualidade (Milaré & Yoshida, 2007). Em contrapartida, boa parte dos profissionais de *coaching* que oferecem os serviços no mundo corporativo não são psicólogos e defendem a ideia que muitas vezes os profissionais de psicologia não apresentam uma visão prática e objetiva da realidade e do cenário do indivíduo. Essas divergências também aparecem nas discussões que envolvem os nichos específicos de *coaching* e as viabilidades desses agrupamentos. No cerne dessa discussão há uma corrente que defende que o *coach* deve ter tido experiência na área que atua, pois otimiza o processo e consegue elaborar perguntas mais poderosas; como contraponto há uma outra corrente, que diz o contrário, justificando que ao não conhecer a área do *coachee*, o *coach* não corre o risco de fazer perguntas baseadas em seus próprios modelos mentais, e isso sim é o que otimiza o processo (Joo, 2005; Grant & Cavanagh, 2004a; Grant, 2005; Oliveira-Silva et al., 2018). Independente dessa divergência, é fator imprescindível na atuação do *coach* ter conhecimentos sobre desenvolvimento e comportamento humano, além de autoconhecimento, ética e um modelo mental de crescimento. Evidencia-se ainda a posição de não julgamento, fazendo que o *coach* exerça a terceira posição, com olhar de fora da situação, sem envolvimento emocional (Dweck, 2006; Krausz, 2007; Atkinson, 2007; Brock, 2008; Bloch, 2012).

Ressalta-se ainda que boa parte dos profissionais de *coaching* não utiliza uma fundamentação teórica consistente em sua prática profissional nem se quer se preocupam em verificar se as ferramentas e técnicas utilizadas são cientificamente validadas (Grant & O'Hara, 2006), fator que constata que há uma necessidade de ampliar os estudos na área, uma fiscalização mais rígida relacionada as escolas de formação e uma supervisão constante desses profissionais. No entanto, novamente essa falta de consenso entre as definições e práticas de *coaching* ampliem um mercado que se apropria dessa lacuna e dissemina uma diversidade de especialidades em *coaching*, ainda que haja também uma discussão entre os estudiosos do assunto sobre a viabilidade e a credibilidade desses agrupamentos e nichos, sendo os mais conhecidos são:

Quadro 11 - Tipos de *Coaching*

Tipo de Coaching	Definição	Fonte
<i>Coaching</i> Executivo	O <i>coaching</i> executivo é definido como um processo focado na aprendizagem; cujo propósito é auxiliar o executivo superar seus desafios e transformá-los em oportunidades de crescimento pessoal e profissional.	Bloch (2012); Krauzs, (2007).
<i>Coaching</i> de Vida	"O <i>coaching</i> de vida é um processo sistemático, focado em soluções e orientado para resultados, visando o aprimoramento da experiência de vida e do desempenho do indivíduo em vários domínios, os quais são determinados por ele, conduzindo ao aprendizado autodirecionado e crescimento pessoal".	Grant 2001, p. 8
<i>Coaching</i> de Carreira	" <i>Coaching</i> de carreira é um processo focado na compreensão do sentido da carreira para o <i>coachee</i> , identificando os desafios, estabelecendo metas e buscando os recursos necessários para alcançar o que se deseja nessa trajetória profissional, auxiliando-o na tomada de decisão, visando a autorrealização e equilíbrio entre trabalho-família.	Atkinson, 2007
<i>Coaching</i> de Liderança	O <i>coaching</i> de Liderança visa uma maior compreensão do estilo de liderança do <i>coachee</i> e seus impactos no cenário em que está inserido. Avalia ainda as maneiras que esse líder desenvolve sua equipe e considera as percepções de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos nesse processo, de maneira que, ao final do trabalho, o líder exerça uma liderança mais efetiva e consciente.	Goldsmith, 2010
<i>Coaching</i> de Negócios	Processo que tem como foco a compreensão do negócio, seja este privado ou público, já em funcionamento ou em processo de abertura. Tem como premissa mapear, identificar e entender as melhores estratégias, práticas de gestão e recursos de maneira que potencialize os resultados positivos dele.	Atkinson, 2007
<i>Coaching</i> de Time	"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

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Atkinson (2007); Krauzs (2007); Grant, (2001); Goldsmith (2010); Bloch 2012; Clutterbuck, (2014).

No Brasil, o termo *coaching*, tornou-se nomenclatura de venda e *marketing* no setor de serviços, devido a falta de consenso e delimitações claras da atividade do *coach* profissional. Como comumente dito nos veículos de comunicação do país, há *coach* para tudo: desde *coach* para grávidas, de beleza, de sono, bem-estar, de surf, tântrico, espiritual, *coach* dos *coaches*, entre outras modalidades. Tal diversidade, por sua vez, contribui para a disseminação de dúvidas e questionamentos acerca da atuação e da credibilidade do *coaching* no mercado de trabalho. A pesquisa desenvolvida pela ICF (2016), comprova essa diversidade, porém, é evidente a presença maior do *Coaching* de Negócios, *Coaching* de Vida, *Coaching* Executivo, *Coaching* de Liderança e *Coaching* de Carreira, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Gráfico 1: Tipos de *Coaching* mais praticados no mercado

Fonte: Pesquisa ICF (2016, p. 13).

Hudson (1999) traz uma categorização por áreas de enfoque. Essa categorização é bem interessante, pois defende que o *coach* é generalista, apesar de ter desenvolvido uma especialidade em uma carreira profissional prévia. O autor defende que a prática do *coaching* deve ser internalizada pelo *coach* constituindo uma característica permanente do profissional, independente de fatores como locais, interlocutores ou situações (Ferreira, 2008, p. 13), conforme mostra o quadro 12:

Quadro 12 - Áreas de enfoque do *coaching*

Áreas de <i>coaching</i>	Definições
Atenção Pessoal	<p>Aprender a cuidar de si e dos outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertences pessoais, saúde e bem-estar; - Conhecer e estabelecer limites; - Gerenciar finanças e o tempo de modo que possa equilibrar a energia física, mental, emocional e espiritual.
Casais	<p>Encorajar o cuidado recíproco, a diversão e a intimidade com o significado do outro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicar-se ao relacionamento, gerenciar tempo para diversão, para a intimidade do casal; - Respeitar e reconhecer mutuamente a individualidade do outro, seus talentos e suas limitações; - Divertir-se e compartilhar projetos, sonhos e ideais; - Dividir responsabilidades e exercer seu papel como parceiro (a) no relacionamento.
Família e Amigos	<p><i>Coaching</i>: uma atividade familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir e exercer os papéis familiares que de fato lhe cabem (ser mãe, pai, irmão, filho), com as devidas responsabilidades e atitudes atreladas a cada papel; - Fortalecer os vínculos familiares e de amizade e agir de maneira madura, sabendo dizer não quando necessário.
Comunidade	<p>Avaliações de conexões sociais do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apreciar atividades e funções em grupos de apoio a causas sociais e ambientais; - Participar de comunidades como instituições voluntárias e religiosas, associações de classe e comunitárias, além do comprometimento da vizinhança.
Organizacional	<p>Promover o <i>coaching</i> no ambiente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a cultura organizacional, a liderança e a carreira dos colaboradores; - Promover um bom clima organizacional, mediar e gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, promover aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos, potencializando a produtividade, os resultados e o crescimento individual e organizacional.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.14) e Hudson (1999, pp.144-146).

Segundo Hudson (1999), os *coaches* são “mestres” de mudança e, independentemente da área em que atuam, devem “ser” *coaches*, como uma atitude incorporada pelo indivíduo que trabalha com *coaching*, pois “ser” é muito mais do que fazer “*coaching*” ou estar “*Coach*”, na visão do autor. Dessa maneira, o *coach* atua nas cinco principais áreas denominadas por ele: pessoal, casal, família e amigos, comunidade e trabalho.

Um *coach* pode ajudar seus clientes a obter o melhor resultado possível em determinado contexto, [...]ajudar o cliente a compreender suas opções e sentir-se capaz de perseguir um novo grupo de metas. (Hudson, 1999, p. 16)

Passmore e Fillery-Travis (2011) corroboram o pensamento de Hudson, pois concluíram em suas pesquisas que os *coachees* parecem buscar nos profissionais de *coach* uma mescla entre os seguintes atributos: formação em psicologia e/ou em comportamento humano, experiência ou entendimento de negócios, objetividade, capacidade de escuta e boa reputação como *coach*, isso é: integridade, confidencialidade, imparcialidade, inteligência e profissionalismo. Por fim, torna-se claro que, independentemente da área ou do nicho em que o *coach* atue, suas principais funções estão relacionadas a promover o desenvolvimento do *coachee* nos diferentes campos de sua vida, contribuindo para a melhora da performance e para a qualidade de vida do indivíduo. Para que esse desenvolvimento aconteça o *coach* irá utilizar sua expertise durante o processo.

A subseção seguinte apresentará a estrutura macro e os benefícios de um processo de *coaching*, independente das opções individuais de cada *coach*, no que diz respeito a sua linha de trabalho e metodologia adotada.

2.2.3.1 Estrutura e Benefícios do Processo de *Coaching*

A estrutura e a dinâmica do processo de *coaching*, como descrito anteriormente, depende do *coach*. Ele é uma pessoa treinada para ouvir, observar e personalizar suas abordagens às necessidades específicas de seus *coachees*. No entanto, mesmo tendo a liberdade de escolher e decidir quais ferramentas e técnicas utilizará, há algo em comum em todos os processos: auxiliar o indivíduo a alcançar suas metas, saindo de um estado atual para um estado futuro desejado. Por conta da diversidade e infinidades de técnicas, ferramentas e modelos à disposição do *coach*, o presente trabalho não apresentará tais detalhes de cada um deles. Entretanto, com propósito de esclarecer ao leitor, de maneira ilustrativa e sucinta a dinâmica do processo, a qual apresenta uma ação sequencial e metódica, serão descritos dois modelos bastante utilizados pelos *coaches* no mercado de trabalho.

Geralmente um programa de *coaching* típico é estruturado utilizando de 10 a 12 sessões, as quais acontecem em intervalos de 7 a 15 dias (o período considerado ideal, para não se perder o que foi acordado e refletido nas sessões), e, em alguns casos, no máximo 30 dias. O processo pode ser individual ou coletivo (equipes). Um modelo típico de programa e relacionamento de *coaching* é o sugerido por Hudson (1999), desenvolvido em oito estágios:

- 1 - Estabelecer a relação *coach/coachee*: nesse estágio se estabelece o vínculo e a relação de confiança entre ambos os interlocutores do processo. É um momento de escuta, de criar empatia e compreensão das necessidades do *coachee*;
- 2 - Acordo de Convivência: alinhar as expectativas mútuas do processo de *coaching*, esclarecendo o que faz parte ou não do trabalho;
- 3 - Estabelecer Visão de Futuro: construir uma visão de futuro baseada na solução, a partir da análise do contexto do *coachee*;
- 4 - Cenário de Mudança: construir plano de ação, definindo as estratégias a serem seguidas pelo cliente e os prazos para realizá-las;
- 5 - Diminuir a resistência: ao passo que as metas tornam-se mais próximas de serem alcançadas, obstáculos podem aparecer e desestimular o *coachee*, é nesse estágio que o *coach* tem como objetivo, promover reflexões que façam o *coachee* se apropriar das responsabilidades e superar os desafios;
- 6 - Desafiar, investigar, confrontar: explorar possibilidades e oportunidades diante do propósito e da visão já estabelecida pelo *coachee*, tirá-lo da zona de conforto;
- 7- Aprofundar relacionamento e detalhar novo cenário: detalhar plano estratégico (validar, rever, integrar prioridades, estabelecer novos prazos);
- 8 - Concluir o processo e iniciar fase de acompanhamento: celebrar resultados atingidos, validar e fortalecer o *coachee* por suas conquistas (Hudson, 1999, pp. 26-32).

Outro modelo de programa de *coaching* nesse mesmo sentido é o sugerido por Atkinson (2007), estruturado em 10 sessões: (a) reunião inicial – contrato de trabalho; (b) sessão 1 – estabelecimento de objetivos; (c) sessões 2 a 4 – *coaching* em andamento (planos de ação); (d) sessão 5 – revisão parcial; (e) sessões 6 a 9 – *coaching* em andamento (planos de ação); (f) sessão 10 – avaliação final dos resultados.

Os estudos de Catalão e Penin (2009) reúnem uma série de modelos e ferramentas aplicadas em *coaching* e ratificam as pesquisas de Brock (2008), pois ressaltam que há essa variedade de técnicas devido à diversidade das disciplinas que compõem as raízes históricas do *coaching*, conforme explicitado nesta tese. Portanto, de maneira geral, conclui-se que, apesar da diversidade dos modelos, das técnicas e

das ferramentas de *coaching*, há elementos comuns que subsidiam o processo, e, com intuito de ilustrar esses elementos, a figura abaixo descreve cada um deles:

Figura 9 - Estrutura do processo de *coaching*

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Atkinson (2007); Withmore (2010); Catalão e Penin (2009).

Diante do exposto, cabe ressaltar os benefícios do processo de *coaching*, os quais são evidenciados por muitos estudiosos da área (Stern, 2004; Lages & O'Connor, 2010; Rego et al., 2007; Atkinson, 2007; Withmore, 2010). Nesta pesquisa, nos apoiar-nos-emos nos benefícios relatados pela ICF, pois reúne muitas descrições dos teóricos da área de *coaching* e sintetiza as pesquisas já realizadas sobre o assunto.

A ICF² (2016) reforça que os resultados do *coaching* advêm do relacionamento de apoio entre o *coach* e o *coachee*, e seus benefícios são muitos, dentre eles estão: a iniciativa de mudanças; a busca por uma nova direção; a clareza em relação às metas; um planejamento estratégico da carreira e da vida; o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e, conseqüentemente, a melhora da qualidade de vida; a melhora nas relações pessoais e profissionais; a melhora na habilidade de comunicação; o

² ICF – *International Coach Federation* – Federação Internacional de *Coaching*, onde os profissionais de *coaching* do mundo todo são cadastrados. A Federação garante uma formação de qualidade, realizada com seriedade.

aumento da satisfação no trabalho; maior clareza e assertividade em dar e receber *feedbacks*³; a ampliação da autoestima e da autoconfiança; o aumento da motivação; o aumento da energia; e o sucesso.

Para a ICF (2016), *coaching* é um relacionamento cujo foco é levar os clientes a tomar ações em direção à realização de suas visões, metas e desejos e, para isso, utiliza um processo de questionamento e descoberta pessoal para criar no cliente um nível de consciência e responsabilidade, além de promover para ele uma maior estrutura e suporte. O processo de *coaching* ajuda o *coachee* tanto na definição, quanto no alcance de metas pessoais e profissionais, muito mais rapidamente e facilmente do que seria possível de outra maneira (Secco, 2012). Lages e O'Connor (2010) ressaltam que o *coaching* melhora os resultados e a performance do *coachee* e, indiretamente, os resultados das organizações.

Nesse mesmo sentido, Whitmore (2006) aponta não só os múltiplos benefícios para as organizações e os indivíduos que adotam o *coaching*, bem como as vantagens de ambientes que implementam uma “cultura do *coaching*,” isso é, um espaço de reflexão e aprendizagem contínua, visando as soluções diante dos desafios cotidianos. Entre eles, o autor destaca: a melhora de performance e produtividade, na medida em que revela o melhor das pessoas e times; melhora do aprendizado, pois *coaching* é aprendizado constante; aumento da capacidade do líder de desenvolver a equipe; ideias mais criativas, já que o *coaching* encoraja sugestões criativas; melhora da qualidade dos relacionamentos e possibilitação de uma maior qualidade de vida, pois promove o equilíbrio entre as dimensões pessoais e profissionais, melhor utilização do pessoal, das habilidades e dos recursos, pois favorece o olhar para os talentos individuais; maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças; aumenta a motivação; além de facilitação do processo de mudança cultural para a alta performance.

Barkley (2005) também ratifica a importância de se criar uma cultura de *coaching*, pois essa amplia a consciência e promove um maior engajamento do indivíduo em todos os campos de sua vida, além de incentivar a aprendizagem contínua.

³ *Feedback*: termo em inglês que significa regeneração, realimentação, resposta, retroinformação: comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação, de acordo com Dicionário Michaelis *on line*. (Dicionário Michaelis, 2011).

Vale lembrar que para o processo ser eficaz e promover os benefícios aqui explicitados, é fundamental que o *coachee* esteja disposto a aprender e a mudar hábitos e comportamentos (AMA, 2008; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Milaré & Yoshida, 2009). Igualmente importante é ter um profissional (*coach*) qualificado para conduzir este processo.

2.2.3.2 Mensuração dos Resultados dos Processos de *Coaching*

Segundo Castro e Silva (2016), apenas um terço das iniciativas de *coaching* são avaliadas, constatando que ainda há muito o que se explorar nesse sentido. De maneira geral, a própria literatura sobre o tema demonstra que a investigação sobre resultados e a avaliação da eficácia do *coaching* enfrentam desafios significativos (Bachkirova et al., 2015), principalmente pois o *coaching* é um processo que se configura na relação um a um, e muitos dos métodos tradicionais de avaliação de aprendizagem e treinamento não são adequados para serem aplicados neste cenário (Ely et al., 2010). Ainda assim, algumas pesquisas já foram realizadas para que os benefícios do processo fossem identificados, entretanto, a maioria delas foi baseada na percepção do *coachee*, fator que demonstra limitações com relação a esses estudos, pois foram realizados por meio de entrevistas (*coachees* e *stakeholders*), depoimentos, questionários (*survey* ou avaliação de reação) e alguns estudos de caso, mas muitas vezes sem o rigor científico necessário (Castro e Silva, 2016; Ely et al., 2010).

No que diz respeito ao benefício financeiro que o *coaching* pode promover em ambientes organizacionais, pesquisadores destacam que ainda não há uma medida precisa sobre o ROI (Grant; Lawrence & Whyte, 2014 Apud Grover & Furnham, 2016). Lawrence e Whyte (2014) constatarem em sua pesquisa que apenas 14% dos compradores de serviços de *coaching*, usaram ROI para medir a eficácia do processo, além de considerá-lo em conjunto com outras evidências de resultados que julgam mais importantes, como, por exemplo, o engajamento, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

Segundo Castro e Silva (2016), outras questões também receberam atenção considerável na avaliação dos processos de *coaching* são as voltadas para o bem-estar, resiliência, aumento da QV/QVT. A maioria dos estudos que abordaram essas questões encontraram resultados com correlação positiva e significativa para o

impacto do *coaching* (Grant, 2013; Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Grant, Green, & Rynsaardt, 2010 Apud Grover & Furnham, 2016).

Observa-se que a área de *coaching* tem muito a crescer e amadurecer, pois ainda apresenta grandes lacunas no diz respeito à consolidação dessa prática profissional, necessitando de pesquisas com mais rigor acadêmico, com maiores amostras, baseadas em análises estatísticas pertinentes, de maneira que os resultados possam ser generalizados, além de explorar mais a mensuração dos impactos do *coaching* a longo prazo (Castro e Silva, 2016; Grover & Furnham, 2016; Ely et al., 2010).

2.2.4 Diálogos entre as abordagens de *Coaching*

2.2.4.1 *Coaching* evolutivo

O *coaching* evolutivo, desenvolvido por Richard Barrett (2015), é uma abordagem fundamentada em valores organizacionais e pessoais. Essa abordagem, foi baseada nas teorias de Maslow, Jung, Schwartz e Bilsky (1987) e compreende que o indivíduo no processo de *coaching* deve se apropriar dos sete estados ou níveis de consciência, assim denominados pelo autor que, de forma conjunta, explicam as forças motivadoras de todas as interações humanas, segundo sua teoria (Barrett, 2015). Para ele, o *coach* deve identificar em qual estágio seu *coachee* se encontra, de maneira que amplie a visão do indivíduo, possibilitando um maior desenvolvimento pessoal e profissional. Outro elemento chave em seus estudos, é a cultura na qual o indivíduo está inserido, pois esta tem papel fundamental na construção da identidade profissional do *coach*/indivíduo.

Figura 10 - *Coaching* Evolutivo (Níveis de Consciência)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Barrett (2015).

Barrett (2015) afirma que a reflexão sobre os sete níveis de consciência contribuirá para a transformação pessoal do indivíduo. Chegar ao sétimo nível significa também ir ao encontro de uma maturidade biológica e psicológica. Também relata que o último nível geralmente é vivenciado de maneira plena pelas pessoas, por volta de 60 anos em diante, devido a maturidade. De acordo com Barrett (2015), os níveis são descritos da seguinte forma:

- ✓ Servir: devotar sua vida ao serviço desinteressado, em busca de seu propósito e sua visão;
- ✓ Fazer a diferença: atualizar seu senso de propósito, colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo;
- ✓ Coesão interna: encontrar significado para sua vida, descobrindo seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer criar;
- ✓ Transformação: reconhecer a sua individualidade para que você se torne um indivíduo completamente autorrealizado e autêntico;
- ✓ Autoestima: satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo mesmo e sua habilidade de gerenciar sua vida e ter orgulho do resultado do seu trabalho;

- ✓ Relacionamento: satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado e aceito por aqueles com os quais você interage diretamente;
- ✓ Sobrevivência: satisfazer suas necessidades fisiológicas, criando um ambiente seguro e protegido para si mesmo.

Barrett (2015) desenvolve sua teoria a partir de uma perspectiva psicológica, com um olhar voltado para questões do ego e da alma. O *coaching* evolutivo utiliza estes dois elementos principais (ego e alma) para definir os níveis de consciência. Enquanto o ego é rígido, dominante e quer controlar, a alma é suave, paciente e flexível, e procura o significado e a conexão. Dentro dessa perspectiva, os três primeiros estágios no desenvolvimento da consciência humana representam estágios na emergência e no desenvolvimento do ego humano, e os três estágios finais, da alma humana. Entre o último estágio no desenvolvimento do ego humano e o primeiro estágio no desenvolvimento da alma humana encontra-se o quarto estágio no desenvolvimento da consciência humana (transformação). Esse é o estágio em que o indivíduo aprende a se libertar dos medos subconscientes e conscientes do ego, de maneira que ele possa se unir de forma harmoniosa com a alma. Essas forças motivadoras que correspondem aos três primeiros estágios na emergência e desenvolvimento do ego humano são:

1. Sobrevivência física - satisfazer as necessidades fisiológicas básicas de maneira que a pessoa consiga sobreviver mais um dia;
2. Relacionamentos - satisfazer as necessidades emocionais básicas de amor e pertencimento de maneira que a pessoa se sinta segura e protegida;
3. Autoestima - satisfazer as necessidades emocionais básicas de respeito de maneira que a pessoa consiga se sentir como tendo um valor próprio.

Sob o ponto de vista do ego, esses três tipos de necessidades estão baseados na dependência. Os indivíduos as satisfazem tentando obter o que necessitam por meio do mundo externo. Já as forças motivadoras que correspondem aos três primeiros estágios na evolução da alma humana são:

1. Coesão interna - significa encontrar sentido na vida ao se descobrir e integrar as motivações da alma;

2. Fazer a diferença - colocar em ação as motivações da alma, fazendo a diferença na vida das pessoas ou na comunidade por meio da expressão de nossos talentos;
3. Servir - quando fazer a diferença se torna um modo de vida permanente, nós entramos no caminho do servir desinteressado.

Se as necessidades do ego permanecem insatisfeitas, este não consegue se alinhar com as motivações da alma. O ego precisa se libertar de seus medos antes que ele possa se unificar com a alma. O campo de energia que é criado pelos nossos medos não é compatível com o campo de energia da alma. O campo de energia do medo tem uma frequência de vibração muito mais baixa que o campo de energia da confiança (ou amor). O processo de aprender a alinhar as necessidades do ego com as necessidades da alma é chamado de transformação pessoal.

O processo de transformação do indivíduo envolve abrir mão dos medos relacionados a não ter o suficiente, não se sentir seguro e não se sentir respeitado. Segundo Barrett (2015), os indivíduos mudam de uma referência do objeto para uma centrada no sujeito. Durante o processo de transformação, o indivíduo aprende a buscar a satisfação de suas necessidades não a partir de fontes externas, mas de fontes internas, e com o profissional de *coaching* não é diferente, é coerente que o *coach* consiga se apropriar de suas questões internas para que, a partir disso, exerça seu papel como *coach*, já com esses elementos consolidados em sua identidade profissional. Ter consciência, na visão de Barrett (2015, p.47), é uma condição do ser humano, e ele a define como a faculdade da mente que permite ao sujeito estar ciente do que acontece ao seu redor, experimentando sentimentos, atribuindo sentidos e significados a essas vivências e emoções, e, a partir dessa ótica, conseguir tomar as decisões de como agir, reagir ou responder às mudanças e às demandas da sociedade na qual está inseridos, e, dessa forma, satisfazer suas necessidades fisiológicas e psicológicas, possibilitando a melhora ou a estabilidade interna e externa.

Na visão de Barrett (2015, 2017), o profissional de *coaching* deve ser e agir de maneira congruente com seus valores, e, para isso, ter clareza das hierarquias de seus próprios valores é fundamental, pois esse profissional têm como uma de suas responsabilidades ajudar o indivíduo a declarar seus valores, explorar a real importância de cada um deles e definir sua hierarquia, facilitando, assim, o

autoconhecimento, ajudando-o a cumprir suas metas a partir de escolhas alinhadas a esses valores os quais permeiam as decisões do indivíduo. Para ele (Barrett, 2015, 2017), vale ressaltar que a coerência entre escolhas e hierarquia de valores leva a uma grande satisfação interior, fator que contribuirá para a QV/QVT e sensação de bem-estar. Já no que diz respeito ao ponto de vista organizacional, o processo de *coaching* pode significar a possibilidade de alinhamento estratégico entre os valores dos colaboradores e da empresa, levando à definição de planos de ação mais adequados e, por consequência, melhores resultados, exigindo assim um profissional qualificado, consciente dos impactos que o processo de *coaching* pode causar, se responsabilizando por suas ações, atualmente muito usado na forma do jargão importado "*accountability*".

Cabe mencionar ainda que os valores e as crenças que o indivíduo mantém são automaticamente transmitidos e traduzidos por meio de comportamentos, comunicação verbal e não verbal, atitudes dentro dos espaços sociais em que está inserido, seja no âmbito profissional ou pessoal, sendo responsáveis por ações e decisões. Para o profissional de *coaching*, estar conectado com seus próprios valores pessoais em sua atuação no ambiente de trabalho potencializa fatores motivacionais, os quais mantêm sua energia em alta, mesmo em momentos de tensão e crise, tão comuns nos dias de hoje, em especial na atividade profissional do *coach*. Diante desse alinhamento entre o eu pessoal e o eu profissional, se estabelece o sentido do trabalho, promovendo assim, o bem-estar do indivíduo.

Para Barrett (2015, 2017), uma das fontes de conflitos mais frequentes que encontramos na relação entre o ego e a alma tem relação com o trabalho. É o conflito entre a sobrevivência e a autoestima, por um lado, e o significado e o fazer a diferença, por outro. Para o autor, existem pessoas, que por vários motivos, encontram-se em posições ou empregos que fornecem a elas uma vida decente, mas sem significado, logo, muitas delas, só pensam em se aposentar, ou até mesmo estão "entrincheiradas" a salários e bônus altos sem se darem conta de que escolheram gratificar o ego ao invés da alma.

Barrett (2015, 2017) aponta ainda que a ideia de deixar uma carreira escolhida para fazer algo apaixonante e que envolva a utilização completa dos talentos é considerada amedrontadora, pois, para muitas pessoas, seria uma maneira de ter que sacrificar seu estilo de vida, em detrimento do desejo de trabalhar com seu talento.

Para ele, o processo de resolução e enfrentamento desses medos, é denominado transformação pessoal, que acontece por meio do que chamou *coaching* evolutivo.

Na opinião de Barrett (2015), a transformação pessoal é uma série contínua de confrontos entre as necessidades geradas pelas crenças subconscientes do ego centradas no medo e nas necessidades da alma. A cada confronto, a pessoa precisa aprender a unificar as necessidades do ego com as da alma. Geralmente a alma não subjuga o ego. Quando as necessidades da alma são ignoradas por um longo período de tempo, segue-se a depressão e a doença física. Reações contínuas de raiva e descontrole emocional são sinais evidentes de que o ego está fora de alinhamento com a alma e ainda se prende a crenças não resolvidas centradas no medo. O processo de realinhamento, em geral, não é confortável. A pessoa precisa confrontar e ultrapassar os medos do ego (Barrett, 2019).

Na abordagem desenvolvida por Barrett (2015), o ego é considerado um aspecto da personalidade do indivíduo e está associado ao plano físico, nos sete níveis da motivação humana. O indivíduo que se encontra no aspecto do ego acredita que vive num mundo exclusivamente material e tem uma quantidade limitada de tempo para alcançar os seus objetivos, sendo seu motivador a necessidade de sobrevivência, relacionamento e autoestima. No que diz respeito ao indivíduo que se encontra no aspecto da alma, ele está associado à personalidade e à dimensão energética do corpo humano. Barrett (2015) reitera que a alma habita em uma realidade quântica governada por probabilidades e busca do significado da existência e da diferença em estar a serviço do mundo constantemente. Vale explicitar que esta tese, não tem a pretensão de questionar a abordagem desenvolvida pelo autor, nem tampouco realizar discussões de cunho culturais, religiosos ou místicos que podem ou não abarcar essa linha de raciocínio desenvolvida por Barrett (2015).

Em suma, o *coaching* evolutivo, conforme mencionado anteriormente, apresenta as necessidades básicas e de crescimento do indivíduo a partir de suas definições sobre o ego e a alma, evidenciando que no centro das motivações do ego estão: a necessidade de segurança física (sobrevivência), a necessidade de amor e pertencimento (relacionamentos) e a necessidade de respeito e reconhecimento (autoestima); já no centro da motivação da alma: a necessidade de encontrar significado ou propósito na existência humana (coesão interna), a necessidade de realizar esse significado ou propósito (fazer a diferença) e a necessidade de servir plenamente o seu propósito (servir). Conforme Barret (2019, p. 93), é partir da

satisfação das necessidades do ego, em direção à satisfação das necessidades da alma, o processo de transformação pessoal acontece, sendo dessa forma que os principais medos atrelados à dimensão do ego e que impedem esse processo, são superados: medos baseados na crença de que não existe dinheiro, segurança e proteção suficientes para satisfazer as necessidades físicas de sobrevivência do indivíduo; medos baseados na crença de que não há amor, amizade e relacionamentos suficientes para satisfazer as necessidades emocionais de pertencer do sujeito; medos baseados na crença de que o indivíduo não se considera bom, importante, e perfeito o suficiente para satisfazer suas necessidades emocionais de autoestima. Esses medos baseados nas crenças podem ser conscientes ou inconscientes (estes podem torna-se conscientes à medida que são investigados).

Na visão de Barrett (2015, 2019), essas crenças são aprendidas durante a infância, quando a mente da criança absorve tudo à sua volta. Relata ainda que entre as idades de dois a sete anos, o indivíduo desenvolve fortemente a imaginação e as emoções, porém não tem bem desenvolvido a capacidade cognitiva de pensar de forma lógica. Portanto, é nesse momento em que ele formula suas crenças pessoais e se apropria de crenças culturais e familiares, sem questioná-las, a partir das experiências emocionais vivenciadas, e na adolescência essas crenças são consolidadas e condicionam sua mente.

No processo de transformação pessoal há três estágios definidos segundo Barrett (2019, p. 94):

- O primeiro estágio da transformação implica aprender a gerenciar, dominar ou liberar os seus medos conscientes e subconscientes, para que o indivíduo possa iniciar o processo de mudança do centro de gravidade de sua consciência centrada no ego para a alma. Isso é chamado de processo de domínio pessoal;
- O segundo estágio de transformação envolve descobrir a verdadeira e autêntica identidade do indivíduo. Essa identidade está além do condicionamento familiar e cultural. Tem relação com aprender quem o sujeito realmente é, o que tem significado para ele e o que lhe motiva baseado nos valores da sua verdadeira identidade. Esse processo é chamado de individuação e está baseado nos conceitos de Carl Jung sobre o termo, como uma maneira de explicar que o indivíduo integra elementos

do inconsciente com o consciente, com o objetivo de alcançar a autorrealização;

- O terceiro estágio da transformação inclui descobrir o propósito da alma do indivíduo: quais são as suas paixões e o que quer fazer no mundo, que gera um senso de significado para a sua vida e aumenta o potencial de realização pessoal. Esse é o início da autorrealização.

Por fim, para o autor (2019), todo indivíduo apresenta essas duas dimensões: o ego, que está buscando satisfazer suas necessidades físicas e emocionais; e a alma, que está tentando satisfazer suas necessidades de realização – expressar plenamente o seu propósito no mundo. Nesta vertente, ele compreende que o corpo humano é um veículo através do qual o ego e a alma se expressam e afirma que cada indivíduo deve reconhecer não apenas o que precisa para satisfazer as necessidades do ego e da alma, mas também as do corpo. O indivíduo que alcança os valores positivos nos sete níveis de consciência, torna-se autorrealizado.

Vale lembrar que, nos sete níveis da motivação humana, a autorrealização se inicia no nível de transformação (o quarto nível de motivação, que corresponde ao nível de satisfação das necessidades mentais). Barrett (2019) aponta que apenas quando a atenção da mente é dirigida para as grandes questões da existência e identidade – *quem sou eu, porque estou aqui, e qual é o propósito da vida* – é que o indivíduo cria uma abertura para que a alma seja capaz de influenciar a sua vida. Geralmente esse questionamento acontece quando o indivíduo já conquistou o que na percepção dele é necessário em termos materiais e de relacionamentos de apoio ou quando passa por um momento crítico em sua vida (como morte, doença grave) que o faça reavaliar seus valores e sua relação com a vida. O autor reforça que ainda assim não se pode generalizar, há sempre exceções quando se fala em ser humano. Para sintetizar a abordagem do *coaching* evolutivo, o quadro 13 retrata as estratégias apoiadoras da teoria, combinando motivação com identidade:

Quadro 13 - Estratégias apoiadoras da teoria

Níveis de Consciência	Motivação	Identidade	Estratégias Apoiadoras
1 – Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades fisiológicas, e criar um ambiente seguro para si.	Um indivíduo num corpo físico.	Sobrevivência; Permanecer vivo.
2- Relacionamentos	Satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado por aqueles com os quais o indivíduo interage diariamente.	Membro de família ou clã de uma herança compartilhada.	Conformidade; Estar seguro e ser leal ao seu grupo.
3 – Autoestima	Satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo, sua habilidade de gerenciar sua vida e ter orgulho de seu desempenho.	Membro ou partidário de um grupo que se alinha com sua fé, interesses e/ou opiniões.	Diferenciação; Começar a se diferenciar dos outros.
4- Transformação	Assumir sua individualidade para que possa se tornar um indivíduo completamente autor realizado e autêntico.	Membro de um grupo que celebra e encoraja seus talentos e habilidades únicas.	Individuação; Descobrir quem você é e quais os seus talentos.
5- Coesão Interna	Encontrar significado em sua vida, descobrindo seu propósito e estabelecendo uma visão para o futuro que deseja criar.	Membro de um grupo que compartilha de seus valores e que permite conectar-se com o seu propósito	Autorrealização; Alinhar-se completamente com quem você é.
6- Fazer Diferença	Realizar seu senso de propósito colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo.	Membro de uma comunidade ou afiliação com grupos que compartilham os mesmos valores, propósito e direção	Integração; Alinhar-se com outros que compartilham do mesmo propósito.
7- Serviço	Devotar sua vida ao serviço desinteressado em busca de seu propósito e sua visão global.	Membro da raça humana, vivendo na Terra e assumindo a sustentabilidade de espectro total	Serviço Realizar o seu destino, compartilhando o seu propósito.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Barrett (2017, p.100_ apostila do curso *coaching* evolutivo).

Cabe ressaltar que as estratégias apoiadoras estão relacionadas a combinação entre motivação e identidade. De acordo com o quadro 13, a coluna da estratégia apoiadora é apresentada numa sequência de tempo que está relacionada aos estágios da nossa vida: começando do nascimento na base e gradualmente subindo até a velhice. As outras colunas representam níveis de consciência que são tanto de desenvolvimento quanto de evolução, conforme explicitado anteriormente.

2.2.4.2 *Coaching* focado em soluções

O *coaching* focado em soluções apresenta a preocupação com o bem-estar do indivíduo, já citado por Brock (2008), e também utilizado por Barrett (2009, 2015), se fundamenta na abordagem ericksoniana. Esta focada em solução de problemas, baseada nas pesquisas de Milton Hylan Erickson, um psiquiatra que mergulhou também na psicologia com estudos sobre hipnose, e foi a fonte de autores como Richard Bandler e Jhon Grinder, para criarem modelos que deram origem a PNL (Programação Neuro Linguística). Embora não seja objetivo deste trabalho analisar e avaliar os conceitos de PNL, é importante citá-la, pois aparece bastante nas pesquisas recentes que têm Milton Erickson como referência (Azevedo, 2012) e na literatura do *coaching* (Atkinson, 2010). No que diz respeito a construção do conceito de *coaching*, as conversas transformadoras estudadas por Milton Erickson, enfatizada em seus estudos, relatavam a importância de uma experiência relacional profunda, a análise dos padrões linguísticos nessas conversas e a valorização do indivíduo como ser único. Os princípios que fundamentavam suas pesquisas, foram contribuições essenciais para o *coaching*, pois a partir deles que muitas técnicas foram desenvolvidas para apoiarem a atuação do *coach*. Segundo Atkinson (2010) os princípios de Erikson fundamentais para o processo de *coaching* são:

1 - As pessoas estão bem como são: é um princípio que se refere ao fato que as pessoas podem crescer e mudar ao longo da vida. São seres em construção e gostam de aprendizagem. Escolhas, decisões e circunstâncias experimentadas no passado levam o indivíduo a viver o momento presente, reconhecendo sua história sem o julgamento, compreendendo as opções diante de cada situação;

2 - As pessoas já têm dentro delas todos os recursos que precisam. A mente consciente absorve informação tanto do mundo interior como do exterior, no entanto, retém uma quantidade limitada de informações, comparada à mente além da consciência, a qual gerencia todos os processos de vida, controlando os sistemas do corpo (batida do coração, o funcionamento dos demais órgãos, a cicatrização de um ferimento) integrando-os ao que existe ao redor do indivíduo. Mergulhar no mundo interior do ser e passar a se autoconhecer, cessa a necessidade da aprovação do outro para suas próprias decisões;

3 - A pessoa sempre escolhe a melhor opção que é possível naquele momento. Os três sistemas (mente/cérebro – reptiliano, límbico e cognitivo) informam toda a opção comportamental e cooperam para garantir o desenvolvimento e o aprendizado. As opções são feitas a partir desse lugar integral. Isso sugere que cada pessoa está sempre fazendo o melhor que pode, baseada nas capacidades internas de processamento disponíveis para ela;

4 - Todo comportamento tem uma intenção positiva. A intenção positiva diante das escolhas e decisões da pessoa são positivas para ela, não necessariamente para os outros, ou seja, a partir do momento da escolha realizada é como se esta fosse a sua verdade e está lá para servir a própria necessidade, que pode ser momentânea. Por mais autodestrutivo que seja o comportamento, ele vem para suprir uma necessidade singular e é motivado por uma intenção positiva para si próprio, mesmo que os desdobramentos e resultados sejam negativos para os demais;

5 - A mudança é inevitável. O sistema sensorial do ser humano está sempre recebendo estímulos e se ajusta constantemente ao mundo interno e externo. Ambos estão em contínua transformação, respondendo às demandas que chegam diariamente por meio da interação do indivíduo com ele mesmo e com a sociedade em que está inserido, emoções, sentimentos, pensamentos, e ações conscientes e inconscientes compõem esse processo de mudança, recriação do corpo e da mente (Atkinson, 2007, pp. 122-129).

Outro conceito importante no processo de *coaching* focado em solução é a teoria dos níveis neurológicos, que foi desenvolvida a partir dos níveis de aprendizagem de Gregory Bateson (1972/1987), antropólogo que tinha como foco de pesquisa compreender e descrever, de maneira sistemática, os detalhes das interações sociais sob uma abordagem holística, que ressaltava o pensamento sistêmico e assumia que a tríade mente,-corpo-linguagem formam um sistema único e indissociável em seu funcionamento (Antunes-Junior, 2016). Seus estudos sobre comunicação e aprendizagem, apoiavam-se na teoria de tipos lógicos enunciada por Whitehead e Russell (matemáticos). O conceito de níveis de aprendizagem de Bateson (1987) aponta que há tipos de aprendizagem em níveis diferentes, sendo que

alguns níveis se baseiam em aprender um comportamento condicionado, como uma âncora, e outros níveis se baseiam em aprender a aprender (Oliveira, 2016).

Robert Dilts (estudioso da PNL, aluno de Jhon Grinder, Richard Bandler, Milton Erickson) adaptou esse conceito de aprendizagem e o chamou de Níveis Neurológicos. Sugere, portanto, a existência de uma estrutura lógica que determina o funcionamento da aprendizagem e de mudanças comportamentais baseada numa hierarquia que chamou de níveis de processamento e organização, ou neurológicos, em que os níveis mais baixos são comandados e determinados pelos níveis mais elevados (Dilts, 2014; Antunes-Junior, 2016).

Os níveis neurológicos exploram e integram as diferentes fases de comunicação, aprendizagem e mudança em uma organização ou em um indivíduo. É um modelo que permite ao *coach* localizar em qual estágio o *coachee* se encontra e assim realizar as intervenções necessárias, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 11 - Níveis Neurológicos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dilts (1999).

Cabe ressaltar que os níveis neurológicos podem ser descritos e compreendidos da seguinte maneira, segundo Dilts (1999):

Ambiente: é primeiro nível lógico, está relacionado às reações e aos impulsos emocionais sem qualquer uso da razão, frequentemente acionado quando nos

deparamos com ambientes ou situações inesperadas. São os fatores ambientais que determinam os elementos externos a que a pessoa reage. Retrata as respostas às perguntas sobre: quando e onde?

Comportamentos: é segundo nível e refere-se às condutas relacionadas aos hábitos e condicionamentos. Esses comportamentos são compostos de ações específicas realizadas no ambiente. Trazem respostas à pergunta: O que?

Capacidades: trata-se do conjunto de aptidões adquiridas que determinam o que o sujeito é ou não capaz de fazer em suas interações com o mundo. São as capacidades que orientam e dão direção aos comportamentos através do sistema cognitivo de cada indivíduo ou de suas estratégias. Abarca as respostas que advêm da pergunta: Como?

Crenças e Valores: constituem o quarto nível, o sistema de crenças e valores do sujeito, o qual foi constituído de acordo com as experiências e cultura na qual está inserido. É esse sistema que estabelece diretrizes de tudo que é verdadeiro ou não para o indivíduo. Diante daquilo em que o indivíduo acredita, provêm o reforço (motivação e permissão) que dá suporte ou impede as capacidades de serem desenvolvidas. Este nível, engloba respostas à pergunta: Por que?

Identidade/ Missão: é no quinto nível que o indivíduo preocupa-se com sua identidade, dando sentido à vida e à individualidade. Este nível é composto por fatores que determinam uma visão geral ou propósito (missão) e modelam as crenças e valores. A pergunta chave é: quem sou eu? Quem somos nós?

Espiritual: sexto e último nível, está relacionado à espiritualidade e aos questionamentos filosóficos da humanidade, responsáveis por dar sentido à existência. Este nível também está atrelado à noção de pertencimento a um sistema maior, para além da individualidade (Dilts, 2014; Antunes-Junior, 2016).

Dilts (2014), reforça que para cada nível há um estágio de mudança:

➤ **Mudança Evolutiva:** é a mudança mais profunda, acontece no nível de identidade, é nela em que o indivíduo de fato se apropria de quem é, do que quer e de como fazer. Busca vivenciar seu propósito em seu cotidiano. Esse nível de mudança, impacta em todos os demais.

➤ **Mudança Generativa:** é a mudança que acontece no nível de crenças, no de valores e no de capacidades, é também vista como efetiva, pois são nesses dois níveis já citados que o indivíduo reconhece suas reais motivações, identifica suas

capacidades e planeja a direção que quer seguir. A partir da identificação das crenças, dos valores e das capacidades, o sujeito muda seu comportamento e interfere positivamente no ambiente que está inserido.

➤ **Mudança Remediativa:** é a mudança que acontece nos níveis de comportamentos e ambiente. São geralmente superficiais tendem a surgir a partir de em ações e reações do cotidiano do indivíduo. É tida como a primeira mudança, porém, por ser remediativa, é como se o indivíduo tomasse um remédio para dor, a qual pode retornar a qualquer momento se a causa não é identificada, ou seja, essa mudança não acontece de fato, por exemplo, se há um comportamento inadequado e o indivíduo não acredita que ele o seja, pode mudar por um determinado período, mas posteriormente esse comportamento irá permanecer. É como atribuir ao ambiente a responsabilidade de mudar as ações humanas sem que o indivíduo seja protagonista nesta mudança.

Assim sendo, esse processo de aprendizagem baseado nos níveis neurológicos promove grandes reflexões tanto ao *coach* como ao *coachee*. Faz-se importante mencionar que *coaching* baseado em solução tem como premissa que cada indivíduo tem seu próprio sistema interno, o qual processa as informações e situações do mundo externo pelos órgãos dos sentidos. Para esse processamento, utiliza-se de filtros a partir de crenças e valores e de experiências já vividas, que formam os modelos mentais (definições que serão discutidas mais adiante). Portanto, pode-se dizer que o indivíduo vive a realidade que seu cérebro cria a partir de percepções do mundo exterior (Atkinson, 2007).

Aprofundando ainda mais nas proposições do *coaching* baseado em solução, dois conceitos são considerados fundamentais para essa abordagem: os modelos mentais e o estado de *Flow*. Impossível abordar o conceito de modelos mentais, sem abarcar os conceitos de crenças e valores, mesmo não sendo propósito do presente estudo adentrar-se em teóricos do tema. Esta tese assumirá as definições de Atkinson (2007) e Schwartz e Bilsky (1987), sobre os conceitos de crenças e valores e de Dweck (2006), para modelos mentais.

Para definir o significado de crenças e valores, é preciso retomar os estudos de Milton Rokeach (1973), considerado pesquisador pioneiro nesse tema e posteriormente os autores que se apoiaram em suas teorias Schwartz e Bilsky (1987).

Rokeach (1973) define valor como uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência que é pessoal ou socialmente

preferível a um modo oposto de conduta ou estado final de existência (Rokeach, 1973, p. 5 - tradução da autora). Para o autor, sendo o valor uma crença, este, apresenta componentes: cognitivo, afetivo e comportamental. No cognitivo, o indivíduo reconhece o comportamento ou estado final da existência preferível; já no afetivo, o indivíduo tem uma sensação inerente de aprovação ou não de um comportamento ou estado final da existência e no componente comportamental, quando um valor é ativado, este tenderá a influenciar o indivíduo para uma determinada direção de comportamento.

Schwartz e Bilsky (1987), baseados nas pesquisas de Rokeach (1973), definem valores como "(a) princípios ou crenças, (b) sobre comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e (e) que são ordenados por sua importância". Os valores guiam as atitudes e o comportamentos humanos, estão ligados diretamente às emoções e podem estar relacionados a focos específicos da vida do indivíduo, formando estruturas interligadas, ou seja, representam o que é importante para a vida do sujeito. Sendo assim, quando as ações e o cotidiano das pessoas são congruentes com seus respectivos valores, tendem a se engajar mais em uma ação, a ampliar a sensação de bem-estar, de qualidade de vida e de satisfação no trabalho (Schwartz, 2005).

Assim sendo, um valor pessoal é um princípio analógico implícito construído a partir do julgamento sobre a capacidade das coisas, das pessoas, das ações e das atividades de se garantir a melhor forma possível de se viver (Rohan, 2000). Em outras palavras, valor pessoal é o princípio orientador da vida do indivíduo, sendo ele utilizado como padrão para o modo de conduta em seu cotidiano, isso é, o resultado do processo de valoração, possibilitando que o indivíduo viva da forma que ele acreditar ser a melhor possível. O conjunto desses julgamentos formará o sistema de valores do indivíduo, os quais serão ordenados diante da importância dada a desejos e deveres que proporcionem mais ou menos a melhor forma de viver construída por ele (Rohan, 2000). A partir dessa premissa, é fundamental deixar claro que muitas vezes o ambiente é o mesmo para muitos indivíduos, porém, a forma como cada um deles enxerga o ambiente é diferente, ou seja, cada um terá uma visão do que seria a melhor forma de viver baseada em seus valores. Ademais, a visão de mundo, segundo Rohan (2000), pode ser uma coleção de crenças conscientes sobre como as coisas são ou deveriam ser.

Em síntese, crenças são lentes que permitem ao indivíduo enxergar a si mesmo e ao mundo, podem ser limitantes ou potencializadoras e são formadas de acordo com a realidade que este indivíduo está inserido, baseadas em experiências positivas ou negativas do passado (principalmente na infância). Valores são conceitos vivos, sentidos através do corpo e percebidos como intrínseco em cada indivíduo (Atkinson, 2007, 2010); são o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como o indivíduo ou organização se comporta e interage com as demais pessoas e com o ambiente. Eles são a base do comportamento humano, orientando as escolhas e as decisões do indivíduo. Além disso, constituem também, os alicerces da coexistência em uma comunidade e nas relações com os outros. Eles regulam os comportamentos em benefício do bem-estar coletivo. Isso posto, ao resgatar o conceito de níveis neurológicos, torna-se evidente a interligação dos níveis descritos na pirâmide (figura 11) e a congruência entre eles, pois a partir das crenças e dos valores que são desenvolvidas as capacidades e estabelecidos os comportamentos que impactam nos ambientes onde o sujeito está inserido.

É a partir das definições dos conceitos de crenças e valores que se define o conceito de modelo mental, imprescindível no *coaching* baseado em solução. Segundo Senge (1990), modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influem na nossa maneira de compreender o mundo e nele agir. Em outras palavras, são os modelos mentais de cada indivíduo que definem as suas percepções, pensamentos, ações e sensações; é a forma como o sujeito vê o mundo (situação ou comportamento de uma outra pessoa). Não há um modelo mental certo ou errado, e sim limitadores ou potencializadores de ações, atitudes e comportamentos, que promovem resultados diversos de acordo com *mindset* (modelo mental) de cada um. As pessoas têm seus próprios motivos para construir e aplicar em seu cotidiano os seus modelos mentais. Essa aplicação se dá por meio dos comportamentos utilizados nos ambientes que o indivíduo está inserido. Esses comportamentos geram, por sua vez, um determinado resultado. Segundo Norman (1990):

Modelo mental é o nosso modelo conceitual particular da maneira como um objeto funciona, eventos acontecem ou pessoas se comportam, que resulta da nossa tendência de dar explicações para as coisas. Esses modelos são essenciais para nos ajudar a entender nossas experiências, prever reações de nossas ações e manipular ocorrências inesperadas.

Nós baseamos nossos modelos no conhecimento que temos, real ou imaginário, ingênuo ou sofisticado. (p. 257)

Diante da definição de Norman (1990), pode-se afirmar que muitas vezes o modelo mental funciona como “profecia autorrealizável”, para si e para os outros, principalmente no ambiente de trabalho, pois leva o indivíduo a ter atitudes e comportamentos que objetivam resultados que confirmem aquilo em que já acredita, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 12 - Funcionamento do modelo mental

Fonte: Elaborada pela autora.

Nesse sentido, Carol Dweck (2006), a pesquisadora e professora na Universidade de Stanford, especialista em estudos sobre personalidade e desenvolvimento pessoal, mergulhou fundo nesse tema. Buscou compreender o funcionamento dos modelos mentais, e reiterou o poder das crenças e valores de um indivíduo, pois reafirma que consciente ou não dessas crenças e valores, estes influenciam diretamente sobre suas ações quanto ao que deseja e sobre as chances de consegui-lo. Aponta ainda que a “mudança de crenças individuais, são capazes de produzir mudanças profundas no comportamento do indivíduo” (Dweck, 2006, p. 9). Seus primeiros estudos iniciaram-se por causa de seu desejo de compreender como as pessoas lidam com fracassos e problemas difíceis, então, passou a observar crianças em diversas situações problemas, e uma delas a atividade de montar um quebra-cabeça. Para sua surpresa, segundo a autora (2006), algumas crianças encaravam a atividade como desafio; e o erro, como aprendizagem, ou seja,

encaravam o “fracasso” como um “dom”, compreendiam a situação não como fracasso (mesmo não entendendo seu significado literal), e sim como aprendizagem, essas crianças “sabiam” que as qualidades humanas e as habilidades intelectuais podem ser cultivadas por meio do esforço, ao passo que a sua primeira hipótese como pesquisadora, era a de que, se a pessoa fracassasse, poderia não ter a inteligência para tal atividade, ou ainda, se ela realizasse o planejamento de êxitos, evitando os fracassos (a qualquer custo), continuaria sendo inteligente. Os esforços, os erros e a perseverança não eram considerados nesta linha de pensamento. No entanto, descobriu em seus resultados que a inteligência ou a personalidade são características que podemos desenvolver e não são imutáveis. Concluiu que a opinião que o indivíduo adota sobre si mesmo afeta profundamente a maneira como leva sua vida. Isso significa que o indivíduo decide o que deseja ser e se realizará tudo que necessita para alcançar seu desejo (Dweck, 2006).

Em seus estudos, Dweck (2006, p. 274) defende que há dois modelos mentais comuns entre os indivíduos. O primeiro é “**mentalidade fixa**” que representa o modelo mental, em que o indivíduo considera as qualidades como imutáveis, isso é, as possui ou não, e, a partir disso, vê o mundo de maneira positiva ou negativa; são pessoas mais resistentes a mudanças; enxergam o esforço como infrutífero, e tendem a se sentirem ameaçados todo tempo; têm como característica constantemente provar a si mesmo o seu valor. Já o segundo concerne às pessoas com “**mentalidade de crescimento**”, as quais apreciam os desafios, esforçam-se para aprender, persistem na dificuldade e sempre veem potencial para desenvolver novas habilidades, o esforço é considerado um caminho para a excelência; geralmente apresentam uma visão mais otimista do mundo, têm como inspiração o sucesso do outro.

Dewck (2017) evidencia ainda que o *mindset* de crescimento é baseado na crença de que o indivíduo é capaz de cultivar suas qualidades primordiais por meio do esforço. Acredita-se que cada ser humano é capaz de se modificar e se desenvolver por meio do esforço e da experiência, independentemente de suas diferenças singulares, relacionadas a talentos, aptidões iniciais, interesses e temperamentos. Destaca ainda que nem todas as pessoas que assumem esse modelo mental de crescimento, serão novos “*Einsteins ou Bethovens*”, no entanto, acredita que o verdadeiro potencial de uma pessoa é desconhecido, isto é, impossível de ser conhecido totalmente, pois o ser humano está em constante desenvolvimento. Para a autora (2006, 2017), não se pode prever o que o indivíduo é capaz de realizar

com anos de paixão, esforço e treinamento. Em suma, as pessoas que apresentam um *mindset* de crescimento têm a crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas, superar as deficiências e fragilidades e aperfeiçoar seus pontos fortes, não perdem tempo provando a si mesmas e buscam pessoas e ambientes que possam lhes fazer crescer, se desenvolver e aprender. Em contrapartida, no *mindset* fixo, as pessoas precisam de segurança para alcançarem suas metas. Se a situação ou o cenário for muito desafiador, possivelmente perderão o interesse por não se sentirem capazes, inteligentes o suficiente para superarem obstáculos e resolverem os problemas cotidianos.

Embora não seja o escopo deste trabalho aprofundar-se nas teorias de aprendizagem, que envolvem a questão do modelo mental, entre outros fatores, como personalidade, meio social, linguagem, desenvolvimento cognitivo e emocional, a presente tese se apoiará em algumas questões específicas desses estudos, como é o caso do modelo mental, segundo Dewck (2006), pois conforme descrito anteriormente, muitas dessas questões fundamentam as abordagens e ferramentas do processo de *coaching*.

Figura 13 - Características do modelo mental fixo e de crescimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dewck (2006).

O *coaching* focado em solução também se apropriou de um conceito da psicologia positiva, denominado **Flow**, o qual é caracterizado por ser um estado psicológico positivo de concentração profunda em determinada atividade. Quando

uma pessoa está em estado de *flow*, a percepção de tempo se altera, há um envolvimento total com a atividade desenvolvida, e a própria experiência é tão agradável que, muitas vezes, as pessoas a realizam pela simples razão de realizá-la. Esta experiência é um momento intrinsecamente gratificante, em que corpo e mente estão empenhados em um esforço voluntário para fazer algo acontecer, porque independentemente do grau da dificuldade presente, deve valer a pena (Csikszentmihalyi, 2002, pp. 20-21). No *coaching* focado em solução, tanto o *coachee*, como o *coach*, vivenciam esse estado no processo. Estar em *flow* durante uma sessão de *coaching*, amplia a criatividade, aumenta a conexão e potencializa o mapeamento das potencialidades de ambos.

2.2.4.2.1 Coaching e o estado de Flow

A teoria do *Flow* foi desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi (1975) a partir de mais de trinta anos de reflexão e pesquisas sobre o que faz que determinadas experiências sejam mais significativas e gratificantes para as pessoas, de tal maneira, que estas fariam aquelas mesmo sem expectativa de recompensa externa (seja relacionado a parte financeira, ou qualquer outro tipo de reconhecimento). As indagações que deram origem a Teoria do Fluxo (*Flow*) foram: “Como artistas, músicos, atletas e pessoas comuns passam muito tempo realizando atividades que por vezes, demandam alto risco e energia, sem nenhum ganho que se diz ser necessário para motivação de comportamento humano? Por qual motivo isso acontece e como é esse processo? (Csikszentmihalyi, 2014).

Csikszentmihalyi (1992) iniciou seus primeiros estudos com intuito de descobrir as raízes da felicidade e o sentido da vida e chegou ao conceito de *flow*, que começou a ser mais difundido nos anos 90, com a publicação do livro: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, o qual reuniu décadas de pesquisas científicas sobre o assunto e sobre os aspectos positivos da experiência humana. Embora o termo *flow* tenha surgido na década de 60 e sido descrito com maior profundidade nos anos 70, foi somente no final da década de 90 que houve a disseminação do conceito pelo mundo, tanto na comunidade acadêmica como no mercado organizacional e no educacional, dando origem a novos estudos e aplicações da teoria, em diferentes segmentos como: liderança corporativa, desenvolvimento de alta performance (atletas e executivos),

redução do *distress* e maior qualidade de vida/ QVT e aumento da autoestima (Kamei, 2013, pp. 56-57).

Segundo Gouveia (2011), *flow* é um estado psicológico de natureza subjetiva que proporciona uma “experiência ótima” na qual o sujeito está totalmente envolvido e absorvido na tarefa do momento presente, levando o indivíduo a perder a percepção do tempo (Koehn, 2007; Bauman, 2014; Gouveia, 2011; Rodrigues, 2012; Csikszentmihalyi, 1990). Cabe evidenciar que na literatura a definição de “Experiência ótima” surge como sinônimo de *flow*, sendo considerada autotélica (termo formado por duas palavras gregas: auto-si mesmo e telos-finalidade (Csikszentmihalyi, 2002; Rodrigues, 2012, Kamei 2013). Para Csikszentmihalyi (1992, p. 104), uma experiência autotélica: *“refere-se a uma atividade autossuficiente, realizada sem a expectativa de algum benefício futuro, mas simplesmente porque realizá-la é a própria recompensa”*.

Em síntese, o estado de *flow* é a condição ideal para se chegar à “experiência ótima”: uma experiência multifacetada que envolve componentes cognitivos, motivacionais, emocionais e espirituais de recíproca e complexa integração; é um estado psicológico positivo, que, por ser subjetivo, só o próprio sujeito tem o poder de alcançar, não depende de nenhuma recompensa externa, pelo contrário, está relacionada a qualidade da experiência, a qual é intrinsecamente compensadora para o indivíduo.

De acordo com Csikszentmihalyi (2002), acredita-se ainda que o indivíduo em estado de *flow* pode apresentar sua melhor performance, seu rendimento máximo, e, dessa maneira, se aproximar do “ser-se feliz”. Embora não seja escopo da presente pesquisa aprofundar nos estudos sobre felicidade, um dos pilares da psicologia positiva, e nem tampouco na própria disciplina, é impossível abordar o conceito de *flow* sem esbarrar nessas fronteiras. Para tanto, torna-se necessário explicitar que este estudo se apoia no conceito de felicidade de Csikszentmihalyi (1992) e Malvezzi (2015).

Segundo Csikszentmihalyi (1992), a felicidade é um estado que precisa ser preparado, cultivado e preservado, não é algo que o poder possa controlar e muito menos algo que a dinheiro possa comprar ou o *status* e a beleza possam ser determinantes, não depende de fatores externos, e sim internos; *“as pessoas que aprendem a controlar a vivência interior, são capazes de determinar a qualidade de suas vidas”* (Csikszentmihalyi, 1992, p.14).

Malvezzi (2015) corrobora a definição daquele, pois também acredita que a felicidade é algo interior e se constitui como fenômeno superior à qualidade de vida e ao bem-estar pela estabilidade, enquanto característica que lhe é inerente. *“É um bem duradouro que dá sentido à ação humana, propicia sentimentos de alegria e direciona o movimento autocriador da vida”* (Malvezzi, 2015, p. 350).

Para Malvezzi (2018, p. 53) *“os indivíduos aprendem o caminho da felicidade administrando sua relação consigo mesmos e com o ambiente”*. Todavia, apesar de ser um empreendimento pessoal, capacitado pela vida interior do sujeito, a gestão do ambiente contribui de modo significativo em sua construção, em virtude da influência sobre a subjetivação (2018, p. 54).

Conforme descrito anteriormente, o conceito de *flow* emergiu dessa busca constante do ser humano em compreender a felicidade e os sentidos da vida, presente em toda história da humanidade, desde a época dos filósofos gregos até os dias atuais. Assim como felicidade, o *flow* também é compreendido como um movimento interior não limitado por fronteiras e que, por meio da experiência ótima, potencializa os talentos do indivíduo (Csikszentmihalyi, Rathunde, & Wallen, 1993, p. 252), por uma razão simples: essa experiência ótima permanece na memória do sujeito, pois proporcionou a ele uma grande realização ao executá-la, e o motiva a vivenciá-la novamente na mesma intensidade (em um estado de presença e satisfação total, profundamente concentrado, e envolvido com a atividade, no controle da situação, sem se dar conta da passagem do tempo). Dessa maneira, assume-se o pressuposto de que, quando uma atividade promove essa satisfação total ao indivíduo, a tendência é que ele queira repetir muitas vezes essa situação, desenvolvendo ainda mais seu talento (Csikszentmihalyi, 1993; Kamei, 2013).

Csikszentmihalyi (1990) defende que a experiência de *flow* se caracteriza por um balanço entre desafio e habilidade, um equilíbrio entre capacidade e oportunidade de ação. O equilíbrio entre ambas é frágil. Se o desafio ultrapassar as habilidades, o indivíduo torna-se alerta e ansioso; se as habilidades excedem os desafios, vem o relaxamento e, eventualmente, o tédio (Csikszentmihalyi, 2014, p. 3).

Figura 14 - Principais sensações do indivíduo em estado de *Flow*

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Csikszentmihalyi (1990).

A figura 14 demonstra a qualidade da experiência como uma função da proporção percebida entre desafios e habilidades. Mudanças no estado subjetivo fornecem feedback sobre a evolução das relações com o meio ambiente. Ansiedade ou tédio pressionam a pessoa a ajustar seu nível de habilidade e/ou desafio a fim de escapar do estado aversivo e reinserir o *flow* (Gomes, 2014).

Novos estudos foram realizados sobre o tema, e os pesquisadores perceberam que não bastava somente a compatibilidade entre desafio e habilidade para que o *flow* acontecesse. Diante dessa descoberta, Csikszentmihalyi (2000) desenvolveu um modelo teórico da experiência ótima, com oito dimensões, como resultado de seus estudos com centenas de entrevistados que descreviam os seus sentimentos diante das atividades que os motivavam intrinsecamente e como estas situações que promoviam o estado de *flow* contribuíam para a melhora na qualidade de vida. Segundo Voelkl, Ellis e Walker (2003), Csikszentmihalyi subdividiu essas dimensões em dois grupos, de forma que se evidencie a possibilidade de se aumentar a emergência do *flow*, por meio da gestão das condições ambientais e circunstanciais. São eles:

➤ Condições do *Flow*: são as circunstâncias e os ambientes que conduzem à experiência ótima (*Flow*). São exemplos dessas condições:

1. **Equilíbrio entre oportunidade e capacidade de ação**: encontrar desafios ou oportunidades para a ação que estendam, mas não excedam excessivamente as habilidades existentes; ambos, assim, são equivalentes. O indivíduo sabe que é inteiramente capaz de fazer determinada atividade.

As habilidades devem estar plenamente envolvidas em superar um desafio que está no prelúdio de sua capacidade de controle;

2. Ter objetivos claros e *feedback* imediato sobre os progressos realizados: ou seja, o indivíduo deve ter conhecimento preciso das tarefas que necessita completar, momento a momento, e o *feedback* deve ser imediato, pois diante de cada ação deve-se deixar claro se o desempenho está aproximando o indivíduo de sua meta.

➤ Características do *Flow*: estão relacionadas ao fenômeno *flow*, isso é, como os indivíduos relatam seus sentimentos durante a experiência ótima (Kamei, 2013). Csikszentmihalyi (2014, p. 2) afirma que, sob as condições acima descritas, o indivíduo entra na dimensão subjetiva da experiência, e as características do estado de *flow* são estabelecidas:

3. Concentração profunda: concentração intensa e focada no momento presente; a consciência não tem espaço para fatos do passado ou do futuro;

4. Fusão entre ação e consciência: concentração profunda e atenção total na atividade;

5. Perda de autoconsciência reflexiva: suspensão temporária da consciência de si mesmo como um ator social; transcendência das fronteiras do *self* – condução à autotranscendência;

6. Sensação de que se está no controle de suas ações: isso é, uma sensação de que se pode, em princípio, lidar com a situação porque se sabe como responder a tudo o que pode acontecer; o indivíduo tem a habilidade de controlar o próprio desempenho;

7. Distorção da experiência temporal: tipicamente a sensação de que o tempo passou mais rápido do que o normal;

8. A expectativa se torna autotélica: experiência da atividade como intrinsecamente gratificante, de tal forma que muitas vezes o objetivo final é apenas uma desculpa para o processo (Kamei, 2013; Gomes, 2014). Esse modelo teórico pode ser observado na figura 15:

Figura 15 - Modelo teórico do estado de *Flow*

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Csikszentmihalyi (1997, p. 28).

O estado de *flow* faz com que o indivíduo fique completamente imerso e concentrado em uma atividade, de maneira que use o seu cérebro no limite da sua capacidade de processamento. Segundo Csikszentmihalyi (2016), essa é a melhor maneira de alcançar o *flow*, pois, quando o indivíduo exerce uma atividade que seja bastante desafiadora, estando dentro do limite de suas capacidades, tem a percepção de que o mundo ao redor e a noção de tempo desaparecessem, há uma sensação de conquista, não há espaço para remoer preocupações. O que surge é uma sensação de felicidade.

Para Csikszentmihalyi (2016), o *flow* verdadeiro só é alcançado quando a pessoa já tem certo grau avançado de habilidade, que vai crescendo à medida que a atividade se torna também mais desafiadora. Por isso, a recompensa é tão grande.

Posteriormente, Csikszentmihalyi (2002, 2016), baseado em suas novas pesquisas nos mais distintos segmentos de mercado, entrevistou mais de oito mil pessoas ao redor do mundo (monges, montanhistas, CEOs dentre outros) e concluiu que esta fenomenologia é notavelmente semelhante em diferentes contextos de lazer e trabalho, independentemente da atividade, da cultura, da idade, do gênero e da diferença de classe, o *flow* tem sempre as mesmas características: uma concentração extrema que leva ao “êxtase”, senso de controle, *feedback* imediato, a perda da noção do tempo e do indivíduo, além da sensação de fazer parte de algo maior, sentir as fronteiras do *self* se expandirem.

Por fim, os estudos de Csikszentmihalyi (1997) reinteram que a experiência de *flow* contribui para o crescimento individual do sujeito e para o fortalecimento da autoestima. O autor afirma que, quando a sensação de fluir cessa, o indivíduo sente-se mais “integrado” do que antes, há uma conexão maior consigo mesmo e com o meio em que está inserido. Para continuar em *flow*, é preciso progredir e aprender novas habilidades, ascendendo sempre a estágios de maior complexidade (Csikszentmihalyi, 2016). No que diz respeito à autoestima, imediatamente após uma experiência de *flow*, as pessoas relatam que têm mais êxito, demonstram estar vivendo acima de suas próprias expectativas e também das dos outros, parecem estar melhores do que estavam antes da experiência ótima (Kamei, 2014).

Em outras palavras, o estado de *flow* deve permear o processo de *coaching*, e um dos pontos fundamentais nesse processo é o *feedback* que deve demonstrar se o indivíduo está próximo ou não de suas metas, seja este o *coachee* ou o *coach*. Destaca-se ainda que, para que o estado de *flow* aconteça, a congruência entre o que se diz e o que se faz é de suma importância, além do estado de presença total, pois a experiência exige concentração e envolvimento com a atividade que está sendo desenvolvida no momento.

2.2.4.2.2 *Coaching baseado em evidências*

Aprofundando-se no *coaching* focado em solução, há outra proposta de estudo que se integra a essa abordagem, conhecida por *coaching* baseado em evidências, e ambos estão dentro da Psicologia Positiva. Para compreensão dessa abordagem, é necessário, mesmo não sendo foco neste estudo, realizar uma síntese de sua origem.

Anthony Grant, como mencionado anteriormente, é um dos pesquisadores de renome na área de *coaching*. Uma das propostas junto a outros autores desse campo do conhecimento é que a Psicologia assuma o *coaching* como um de seus temas de interesse. Para isso, desenvolveu a “Psicologia do *Coaching*” que tem como objetivo buscar teorias que extrapolassem o campo da mera descrição, analisando mecanismos psicológicos e fornecendo *insights* sobre como melhor facilitar a adoção de comportamentos específicos (Oliveira-Silva, 2018).

De acordo com Grant (2006), pode ser entendido como uma metodologia que utiliza a ciência do comportamento para a melhoria da qualidade de vida e da performance pessoal e profissional do indivíduo. Prima sobretudo pelo

desenvolvimento do potencial do indivíduo e pela produção de alterações comportamentais benéficas para ele (Grant & O'Hara, 2006; Martins et al., 2017).

A psicologia do *coaching* está fundamentada na psicologia positiva, que surgiu no final da década de 90, início dos anos 2000, quando Seligman e Csikszentmihalyi (2000) publicaram um artigo na *American Psychological Association* em 1998, sobre psicologia positiva, argumentando que psicologia não deveria ter como foco apenas os aspectos negativos do comportamento, nem tampouco a profissão se resumiria a cuidar de pacientes com doenças mentais, dedicada a “cura ou recuperação” dos indivíduos, mas também deveria ter como cerne de seus estudos e sua prática a criação de culturas positivas de bem-estar, que promovesse a melhora da saúde mental, por meio da esperança, do crescimento pessoal e do florescimento, com um olhar direcionado aos aspectos psicológicos positivos. No ambiente de trabalho, além do gerenciamento do estresse, os autores ressaltaram que a melhora do bem-estar deveria ser premissa na liderança, pois os gestores criariam ambientes saudáveis, nos quais as pessoas se sentiriam seguras e valorizadas, tendo mais autonomia e equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional (Hart & Cooper, 2001; Grenn & Palmer, 2019).

Desde seu surgimento, a pesquisa sobre o impacto da psicologia positiva no local de trabalho cresceu e se transformou no movimento de bem-estar (Robertson & Cooper, 2010; Johnson, Robertson, & Cooper, 2018). A pesquisa destacou que fatores psicológicos de bem-estar no trabalho podem reduzir problemas de saúde mental, ausência relacionada ao estresse, rotatividade, além de aprimorar o desempenho e aumentar a produtividade (Grenn & Palmer, 2019). Assim como o campo da psicologia positiva (PP) vem crescendo significativamente, a psicologia do *coaching* (PC), também apresentou um aumento em suas publicações. Segundo Grenn & Palmer (2019), três estudos de metanálise (Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014; Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Sonesh, Coultas, Lacerenza, Marlow, Benishek, & Salas, 2015) e uma sistemática (Lai & McDowall, 2014) destacam a eficácia do *coaching* e a necessidade de estudos randomizados sobre o tema (Spence & Grant, 2005). Palmer e Whybrow (2017) corroboram essas pesquisas e afirmam que o *coaching* focado em solução ganha cada vez mais espaço no mercado, em especial na abordagem *coaching* cognitivo comportamental, uma das mais praticadas pelos profissionais de *coach* atualmente no mercado.

Dentro dessa prática, o *coaching* baseado em evidências tem sido muito utilizado pelos profissionais. Esse termo “*coaching* baseado em evidências” foi desenvolvido pela equipe de psicologia do *coaching* da Universidade de Sydney para descrever que *coaching* executivo e *coaching* de vida, estão além das definições e adaptações populares de autoajuda ou de desenvolvimento pessoal, são propositalmente fundamentados nas ciências comportamentais e sociais, inequivocamente baseado em conhecimentos científicos atuais e de ponta (Cavanagh, Grant, & Kemp, 2005). Grant e seus colaboradores desenvolveram esse termo, fundamentado na psicologia do *coaching*. Nessa mesma vertente, Palmer (2008, p. 8) afirma que o *coaching* baseado em evidências foi desenvolvido a partir de abordagens cognitivas e comportamentais, e que suas competências são utilizadas como habilidades de gestão do tempo, solução de problemas, priorização na busca de soluções e na comunicação.

Em suma, a psicologia de *coaching* foi definida como a “melhoria do bem-estar e desempenho na vida pessoal e no trabalho, sustentado por modelos de *coaching* baseado na aprendizagem de crianças e adultos, em teorias psicológicas e abordagens” (Grant & Palmer, 2002). Segundo Grenn e Palmer (2019), a psicologia de *coaching* também foi definida como a “aplicação sistemática da ciência comportamental para a melhoria da experiência de vida, do desempenho no trabalho e do bem-estar de indivíduos, grupos e organizações que não tenham problemas de saúde mental clinicamente significativos ou níveis atuais de angústia” (Grant & O’Hara, 2006, p. 12; 2007a, p. 23). Nesse sentido, a psicologia do *coaching* para Grant (2007) é fundamentada na teoria, na ciência e na pesquisa de psicologia, envolvendo uma formação universitária rigorosa na área e a adoção de uma abordagem de “cientista praticante” ou “praticante informado”. Embora a psicologia do *coaching* tenha começado a desenvolver uma base de evidência científica, os mecanismos ou processos através do qual o *coaching* pode ter seus efeitos estão em desenvolvimento (Cox, 2005 citado por Brock, 2008). Já o *coaching* baseado em evidências, como apontam Stober e Grant (2006, p. 6), é considerado “o uso inteligente e consciente do conhecimento atual, integrado à experiência do profissional em decidir de que maneira atuará como *coach*”. A prática do *coach* pode ser potencialmente enriquecida por conhecimentos extraídos de múltiplas disciplinas (psicologia, sociologia, aprendizagem de adultos, educação, organização comportamental, gestão de negócios). Green et al. (2006) reiteram essa visão e afirmam que o *coaching* baseado

em evidência incentiva os indivíduos a definir e lutar por objetivos pessoais, dentro da estrutura de uma organização, por meio de relacionamentos inter e intrapessoais, culminando no bem-estar que permeia a conquista de tais objetivos.

Dado que a psicologia positiva se preocupa com as condições que apoiam o florescimento em indivíduos, grupos e comunidades (Gable & Haidt, 2005), fica claro por que o *coaching* baseado em evidências deve se fundamentar nas recentes descobertas psicologia positiva para pode atuar de forma consistente e auxiliar o *coachee* a conquistar os objetivos desejados (Grenn & Palmer, 2019).

A literatura é enfática ao ressaltar que tanto o *coaching* baseado em evidências como o focado em solução promovem uma melhora nas condições de bem-estar do indivíduo, potencializam a positividade no local de trabalho e se estendem além dos que estão diretamente envolvidos no processo (O'Connor & Cavanagh, 2013). Ambos se apoiam na psicologia no geral e nas construções psicológicas e comportamentais positivas, apresentam como objetivo apoiar o indivíduo na aplicação dos conhecimentos aprendidos.

Em outras palavras, para se considerar o *coaching* uma prática com base em evidências, três características fundamentais são descritas por Stober, Wildflower e Drake (2006):

- 1) o uso do melhor conhecimento disponível;
- 2) a *expertise* do profissional vinculado à prática;
- 3) a consideração das preferências do cliente

Nesta linha de pensamento, Grant (2005) ratifica 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 aos modelos de alcance de metas e motivação, além da relação do *coaching* com autoconsciência, autorregulação e autoeficácia, aprimorando as capacidades e habilidades humanas.

Por fim, essa subseção teve como objetivo explorar o *coaching* focado em solução e demonstrar a importância da psicologia positiva para a psicologia do *coaching* frente aos seus desdobramentos (o *coaching* baseado em evidências e o focado em soluções; bem como o baseado na PNL), aprimorando e desenvolvendo a resiliência, além de possibilitar condições para a conquista dos objetivos desejados e

de uma melhor QV/QVT, por meio do bem-estar do indivíduo (Green & Palmer, 2014, 2019).

2.2.4.3 *Coaching* no modelo de Marshall Goldsmith

Marshall Goldsmith é um dos mais respeitados *coaches* executivos e empresariais do mundo. Budista, que acredita em ajudar mais e julgar menos, chegou ao *coaching* por meio da consultoria de gestão. Pioneiro na área de *feedback* 360 graus, autodenomina-se *coach* comportamental, e sua atuação tem como foco questões comportamentais e resolução de conflitos a partir de sua intervenção em sistemas familiares dentro de uma organização. Fez parte do conselho de *Peter Drucker Foundation* durante 10 anos e foi considerado o *coach* número um pela revista *Forbes*, nos Estados Unidos (Brock, 2009, p. 218; Krausz, 2007). Ele desenvolveu o processo de *coaching* Goldsmith (*Goldsmith Coaching Process-GCP*), que auxilia líderes a realizar mudanças duradouras e positivas em seu comportamento.

Segundo Goldsmith (2015, 2017), seu processo de *coaching* é objetivo e consistente, pois, a partir de entrevistas com os principais *stakeholders* de seus clientes (pares e funcionários que se reportam diretamente ou indiretamente), obtém o máximo de *feedback* confidencial sobre o indivíduo como líder e leva a esse cliente um resumo de tudo que ouviu sobre seus comportamentos e uma “fotografia” do cenário atual. A partir disso desenvolve seu trabalho como *coach*, deixando claro para o cliente que é ele que tem a responsabilidade da mudança, tornando-o consciente de seus comportamentos e respectivos impactos. Ao final do trabalho realiza uma nova avaliação junto aos *stakeholders* do líder que se propôs a ser *coachee*, e verifica se houve mudança de comportamento. Se sim, ele é pago pelo serviço prestado, do contrário, não cobra nada. Para ele, o *coaching* comportamental é o mais utilizado na área.

Embora o *coaching* comportamental seja apenas um ramo do campo de *coaching*, é o tipo mais amplamente utilizado. Boa parte das solicitações envolve mudança comportamental. Apesar desse processo ser muito significativo e valioso para os altos executivos, é ainda mais útil para os futuros líderes em potencial. (Goldsmith, 2004, p.18)

Para Goldsmith (2015, 2017), a partir do processo de *coaching*, o *coachee* se torna não apenas um líder melhor como também uma pessoa melhor. Há mudanças tanto na dimensão pessoal como profissional, e seus liderados, amigos e familiares

se beneficiam também desse processo, pois mudanças significativas acontecem nos variados ambientes que este indivíduo está inserido.

Na visão de Goldsmith (2017), há dois princípios fundamentais no processo de *coaching*: 1. *É um desafio conseguir mudanças comportamentais significativas*, pois é difícil para o ser humano admitir que é preciso mudar determinado comportamento, além de não gostar do poder da inércia sobre si e de não saber como executar tais mudanças; 2. *Ninguém consegue nos fazer mudar, a menos que queiramos realmente mudar*; a mudança vem de dentro, é importante que o *coach* se certifique que de fato o *coachee* deseja mudar, pois muitas vezes quer, porém não está disposto a executar as ações para que essa mudança ocorra, como, por exemplo: quero emagrecer, porém não deixarei de comer *fast-food*, doces e beber refrigerante. Para que a mudança aconteça deve haver um engajamento individual e singular.

Goldsmith (2015), a partir de seus princípios, reforça que o primeiro passo para a mudança é tomar consciência do que é preciso mudar e de como tais comportamentos acontecem nos ambientes que o indivíduo está inserido. A partir dessa consciência, há a necessidade que o indivíduo participe ativamente desses ambientes, e as pessoas que lhes interessam devem perceber esta participação, denominada por engajamento.

Figura 16 - Ciclo de Engajamento

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Goldsmith (2015, p. 293).

No ciclo de engajamento, o sujeito deve identificar quais são os gatilhos comportamentais (quaisquer estímulos que tenham impacto sobre o comportamento do próprio indivíduo) que são acionados, com isso acontece um impulso, a consciência e a escolha de se comportar de determinada maneira. Esse intervalo entre impulso, consciência e escolha, é tão pequeno que muitas vezes não conseguimos separar os elementos do comportamento, no entanto, esse é o desafio, identificar o gatilho e tornar-se de fato consciente, para que assim, o indivíduo possa escolher qual deverá ser o melhor ou o mais adequado comportamento diante de determinados ambientes. A partir da consciência dos gatilhos, o indivíduo pode criar outros novos gatilhos comportamentais.

Durante o processo de mudança de comportamento é importante que o *coachee* escolha um elemento a ser modificado, e não muitos concomitantemente. Ademais, essa mudança deve ser perceptível às pessoas ao redor dele, criando um ambiente saudável a todos e favorecendo um ganho individual e coletivo.

Em suma, a essência do processo de *coaching*, segundo Goldsmith, é desenvolver o indivíduo, promover a reflexão e a consciência sobre seus comportamentos e decisões, assumindo as devidas responsabilidades, e ressaltar que a chave para a mudança é o acompanhamento. Vale lembrar também que a percepção das pessoas se dá diante dos comportamentos e das atitudes do cotidiano e não especificamente do que o indivíduo diz que faz ou fala. Por fim, o processo de *coaching* soluciona problemas comportamentais e não de ética ou caráter.

2.2.4.4 Neurocoaching

Uma das abordagens mais utilizadas e pesquisadas atualmente é a neurocientífica, a qual deu origem ao *neurocoaching*. A partir de estudos dentro de uma perspectiva neurobiopsicológica, incluindo os avanços na medicina e bioquímica, podem-se identificar de maneira mais precisa as conexões entre corpo, mente e comportamento humano. Com as recentes descobertas da neurociência (conjunto de disciplinas científicas que estudam o cérebro para estabelecer a base orgânica do comportamento), assim como o código genético, o funcionamento do cérebro mostra as diferenças e as similaridades entre cada indivíduo, pois na dinâmica dos circuitos neurais há questões comuns entre todos os seres humanos, mas também, há

diferenças de como essas conexões se estabelecem ou se fortalecem (Damásio, 1999, 2009; Amen, 1999).

Hoje, com avanços tecnológicos, a neurociência extrapolou as fronteiras de pesquisas apenas em laboratórios e passou a usar recursos, como, por exemplo, as ressonâncias magnéticas, para observar, comparar, analisar, avaliar e mensurar as atividades cerebrais diante das mais diversas situações. A questão aqui, porém, é: de fato, como a neurociência, se interliga ao *coaching*?

O termo *neurocoaching* emergiu de estudos desenvolvidos por David Rock, pesquisador e criador do *NeuroLeadership Institute*, nos EUA. Segundo Rock (2009), é fundamental que o *coach* se aproprie de conhecimentos de neurobiologia, pois a proposta na abordagem do *neurocoaching* é melhorar e ampliar as estratégias de desenvolvimento, indicando aos *coaches* quais as ferramentas e as técnicas necessárias para utilizarem com seus *coachees*, de maneira que aqueles possam favorecer o domínio e equilíbrio das emoções destes, a fim de que estes possam estabelecer novas conexões neurais que impulsionem pensamentos, crenças e sentimentos, minimizando as ameaças e potencializando a confiança e as recompensas.

Para Brann (2015), autora do livro “*Neuroscience for coaches*”, a partir do momento em que esses profissionais compreendem o funcionamento do cérebro e a maneira como é o processo de tomada de decisão, considerando esses caminhos neurais, o trabalho poderá ser mais efetivo.

Brann (2015) reforça que a base do *neurocoaching*, advém da compreensão da teoria do cérebro triuno, desenvolvida por MacLean (1960), para o qual existem três partes do cérebro: a reptiliana (composta pelos gânglios basais, responsáveis por comportamentos instintivos e relacionados a sobrevivência, autodefesa), o sistema límbico (responsável pelas emoções) e o neocórtex (responsável pela razão, zona cognitiva). A autora (2015) relata em seus estudos que, a partir dessa teoria e dos novos avanços em neurociência, é possível entender que, diante de situações cotidianas, o cérebro produz efeitos neuroquímicos que desencadeiam os comportamentos humanos. Assim todos os sentimentos e as emoções relacionados a bem-estar, felicidade, orgulho, alegria, amor, realização, bem como os relacionados ao mal-estar, são produzidos quimicamente por hormônios (*dopamina*-hormônio da realização, surge com atingimento de metas e objetivos; *ocitocina*- considerado o hormônio do amor, e surge com bons relacionamentos e contato físico; *serotonina*-

hormônio da confiança, sentimento de orgulho e *status*; *endorfina*- promove melhor funcionamento do sistema imunológico, desde controle da dor, da depressão, da ansiedade até a melhora da memória, da disposição e da resistência física e mental; e *cortisol*-homônio do estresse, cria necessidade de autoproteção e ativa o instinto de sobrevivência) a partir da ação dos neurotransmissores. Portanto, a abordagem *neurocoaching* serve para aumentar a consciência de si mesmo e a da sociedade, conhecer os processos neurais que determinam o comportamento humano e seus freios cerebrais, que contribuem para o gerenciamento de emoções e ações que impactam nas tomadas de decisões e na forma como o indivíduo se comporta diariamente no meio em que está inserido. A figura 17, ilustra os estudos de Brann (2015).

Figura 17 - O cérebro humano

Neocórtex: é a parte externa, maior e mais evoluída do cérebro. Traz a consciência e um raciocínio lógico e argumentativo. É o responsável pela linguagem (fala e escrita) e pela tomada de decisão. O neocórtex também contém regiões dedicadas ao movimento voluntário e ao processamento de informações sensoriais.

Cérebro emocional ou límbico: comum a todos os mamíferos, é responsável pelas emoções e sentimentos. Ele inclui a amígdala cerebral que funciona como um depósito emocional, e o hipocampo que é ativo na conversão de memórias de longo prazo e na recuperação nas de curto prazo. O sistema límbico também está envolvido em atividades primárias relacionadas a comida e ao sexo. Orienta a sobrevivência do indivíduo e do grupo.

Cérebro reptiliano: é a menor parte do cérebro e é responsável por ações de caráter mecânico e instintivo (como controlar o sono, respirar, ou assegurar os batimentos cardíacos. Esse cérebro está relacionado a sobrevivência e manutenção do corpo. Ele nos impele a lutar ou fugir e desempenha um papel crucial no estabelecimento territorial, reprodução da espécie e dominância social.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brann (2015, p. 19; tradução nossa).

Nesse mesmo sentido, Rock (2009), afirma que, quanto mais o indivíduo tiver ciência de seus comportamentos, mais fácil se tornará a capacidade de se adaptar e se autorregular a ambientes, pessoas e a circunstâncias que se modificam constantemente. Isso significa que esse conhecimento é essencial não só para o *coach* como profissional, bem como pessoa, ou seja, deve compreender sua própria forma de agir, se autorregular e se adaptar dentro do cenário em que está inserido. Nesta vertente, Rock (2009) desenvolveu o modelo *Scarf* (*status, certainty* -

segurança ou certeza; *autonomy*- autonomia; *relatedness*-relacionamentos ou conexões; e *fairness*-justiça), que possibilita essa compreensão das necessidades individuais e da maneira como o sujeito se adapta e se autorregula em seu cotidiano. Esse modelo é um dos mais utilizados nessa abordagem e auxilia o *coach* em sua atuação. Rock (2009) descreve seu modelo como:

- **Status:** não está diretamente ligada a posição hierárquica e sim à percepção e ao senso de pertencimento a ambientes e contextos nos quais o indivíduo está inserido, ou seja, se refere ao senso de importância de alguém para os outros (ex.: pares, amigos, líderes). Um exemplo representativo deste indicador é tomada de decisão, que quando baseada na reputação social, impulsiona muito os comportamentos humanos e é crucial no engajamento. Em contrapartida, quando as pessoas percebem que podem estar sendo comparadas de maneira desfavorável em relação a outras, o mecanismo de resposta “ameaça”, causando estresse. Compreender o papel desse indicador possibilita ao *coach* auxiliar a si e ao seu *coachee*, principalmente na identificação de práticas profissionais ou pessoais que ativem essas respostas negativas no cérebro humano, de maneira que possam evitá-las e, assim, substituir o mal-estar, por bem-estar.
- **Certeza:** se refere à necessidade de clareza e à capacidade de fazer planejamentos precisos. Em geral, o aumento da segurança é percebido como gratificante, aumentando a ativação de circuitos neurais de recompensa, ou seja, ter algumas certezas e certas previsões atendidas elevam a nossa satisfação, ampliando a sensação de bem-estar e impactando positivamente nas questões de QV/QVT. Por outro lado, o aumento da ambiguidade ou incerteza diminui a ativação dos circuitos de recompensa e há aumento na ativação dos circuitos neurais de ameaça, isso é, situações sociais de incerteza podem causar uma grande quantidade de estresse, especialmente se o indivíduo está preocupado em ser avaliado negativamente; cabe ao *coach*, portanto, promover em sua atuação um constante alinhamento de expectativas, estabelecer planos e objetivos claros, de maneira que avalie a forma como essas decisões serão tomadas e seus respectivos impactos, favorecendo um aumento da segurança e confiança em si e em seu *coachee*.

- Autonomia está relacionada ao senso de controle sobre os eventos na vida de cada indivíduo e a percepção de como seu comportamento tem efeito sobre o resultado de uma situação. A percepção de autonomia (ter esse controle sobre as coisas que acontecem) tem sido relacionada ao aumento do bem-estar e do funcionamento cognitivo, o que resulta em uma melhoria na saúde do sujeito. Cabe ao *coach* promover reflexões e diálogos que ampliem a consciência sobre este indicador, enfatizando a importância do protagonismo e da autorresponsabilidade para a conquista desta autonomia.
- Relacionamento se refere ao grau em que as pessoas se sentem conectadas ou semelhantes aqueles à sua volta, impactando diretamente a percepção de segurança ou ameaça, ou seja, ter relacionamentos saudáveis baseados em confiança e empatia, o que por sua vez, é determinado pelo senso de pertencimento nos ambientes sociais em que esse indivíduo está inserido. Nesse indicador, o *coach* tem como responsabilidade proporcionar um ambiente de confiança, tranquilidade e empatia junto ao *coachee*.
- Justiça (*fairness*): se refere à percepção de justiça ou injustiça no meio que esse indivíduo se encontra. Como mencionado anteriormente, o cérebro responde fortemente a ações e situações percebidas como justas ou injustas. No primeiro caso, positivamente, com centro de recompensa aceso. Já no segundo caso, adversamente, com partes do cérebro que respondem a ameaças. Isso significa que a percepção de injustiça gera intensas respostas emocionais, minando a confiança entre as pessoas, e aumentando a hostilidade e resistência. Por outro lado, quando o indivíduo tem a percepção de justiça, há um aumento da satisfação e do bem-estar. A necessidade de justiça é tão forte que as pessoas se dispõem a lutar ou serem prejudicadas por questões que acreditam ser justas. Cabe ao *coach* propor reflexões que estejam atreladas a esta dimensão, ampliando a consciência dos seus próprios valores, bem como os valores de seu *coachee* (Rock, 2009).

Figura 18 - Modelo SCARF

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rock (2009).

Em suma, o *neurocoaching* explora os mecanismos intelectuais e emocionais vinculados à tomada de decisão e ao gerenciamento pessoal e profissional do indivíduo, por meio do desenvolvimento e da compreensão das capacidades cerebrais. Tudo isso ocorre a partir das novas descobertas sobre a flexibilidade do cérebro, sobre sua capacidade de criar novas conexões neurais em qualquer idade, sua receptividade ao treinamento cognitivo e a confirmação de que a conduta humana tem origem fisiológica, ou seja, são revelações imprescindíveis para a sociedade contemporânea, sobretudo para o mundo corporativo e do trabalho em geral, especificamente no que diz respeito à convivência entre as pessoas que estão inseridas em ambientes sociais. Essas descobertas contribuem para os estudos de como criar ambientes saudáveis, seguros e produtivos, que possibilitem uma maior QV e QVT e, conseqüentemente, esbarram na atuação do *coach* e no desenvolvimento do processo em si, pois como o trabalho do *coach* é realizado por meio de diálogos e reflexões, ter conhecimento sobre *neurocoaching* permite que o profissional use ferramentas que possam intervir de maneira consciente em processos cerebrais automáticos. O processo de *coaching* tem como premissa promover mudanças, que serão realizadas diante da adoção e da prática de novas condutas, as quais têm o intuito de criar e reforçar os circuitos neurais (Damasio, 1999, 2009; Amen, 1999; Rock, 2006, 2009; Brann, 2015).

É válido lembrar ainda que qualquer mudança, por menor que seja, tem seus impactos que podem ser positivos ou negativos, afetando diretamente o desempenho

e o bem-estar pessoal do indivíduo, fator que enfatiza ainda mais a importância do profissional de *coaching* na condução desse processo e na construção de sua própria identidade (Brann, 2015).

Acrescentar ciência na prática do *coaching* é fundamental para a seriedade e para a credibilidade do trabalho deste profissional. Compreendendo as atividades e a função do *coach*, esta tese se volta para a sua identidade e sua QV/ QVT.

2.2.5 Identidade Coach: Desafios de uma carreira em construção

Hoje, pode-se dizer que a atividade do *coach* já faz parte do imaginário da cultura da sociedade industrializada. É algo que muitos indivíduos desejam porque conhecem seus benefícios. Pode-se dizer que há a busca por uma cultura de *coaching* nas empresas, em algumas está cultura já existe, e em outras o caminho para conquistá-la ainda está sendo trilhado.

A *ICF Global Coaching Study* (2016) contribui com essa ideia de impulsionar a cultura de *coaching* mundialmente. Para isso realiza pesquisas sobre a carreira de *coaching* ao redor do mundo. Em sua pesquisa mais recente, realizada em 2016, constata que a atuação dos profissionais de *coaching* aumenta a cada ano. Segundo a pesquisa, há cerca de 53.300 profissionais de *coach* espalhados por todo mundo. A Europa Ocidental representa a maior parte (35%), seguido de perto pela América do Norte, com uma estimativa de 33%. A pesquisa relatou ainda que há mais 10.900 gestores/ líderes que utilizam competências de *coaching*.

A pesquisa aponta também que 90% dos profissionais de *coaching* indicaram ter atualmente clientes ativos. A proporção de profissionais de *coaching* com clientes ativos revelou-se superior nas regiões da América do Norte (92%), na Oceania (91%) e na Europa Ocidental (91%), constatando que a profissão permanece concentrada em regiões de alta renda. O perfil etário dos profissionais de *coaching* dividem-se de forma quase igual entre pessoas com idade inferior a 50 anos (46%) e com idade igual ou superior a 50 anos (54%). Quase um em cada cinco profissionais de *coaching* (19%) está na faixa etária dos 50-54 anos, e um pouco mais de metade dos profissionais de *coaching* têm entre 45 e 59 anos. Porém, o perfil etário dos gestores/líderes que utilizam competências de *coaching* inclina-se para faixas etárias inferiores. Quase metade tem menos de 45 anos de idade. A proporção de gestores/líderes que utilizam competências de *coaching* com idade inferior a 40 anos

é quase duas vezes maior que a de profissionais de *coaching* (28% versus 15%). Esses gestores já tiveram algum tipo de treinamento como *coach*.

A pesquisa constata também que o sexo feminino representa 67% dos profissionais de *coaching* e 66% dos gestores/líderes que utilizam competências de *coaching*. Regionalmente, a quota de profissionais de *coaching* do sexo feminino é mais elevada na América do Norte e mais reduzida nos mercados emergentes. O padrão regional entre gestores/líderes que utilizam competências de *coaching* é bastante semelhante ao de profissionais de *coaching*. As mulheres de maneira geral ainda são a maioria nesse mercado.

No que diz respeito a receita e rendimento na profissão de *coaching*, constatou-se um crescimento de 6% entre 2011 e 2015. Essas estimativas de rendimento médio do *coaching* para 2015 podem ser comparadas com os números de 2011 publicados no *2012 ICF Global Coaching Study*, o que reforça a ideia que a profissão vem crescendo a cada ano e é rentável.

Quadro 14 - Receita /rendimento anual médio, média em USD

	USD
América do Norte	61 900
América Latina e Caribe	27 100
Europa Ocidental	55 300
Europa de Leste	18 400
Médio Oriente e África	35 900
Ásia	37 800
Oceânia	73 100
Global	51 000

Fonte: Global Study ICF, 2016, p.10.

Para cada uma das sete regiões do mundo, a receita total do *coaching* foi obtida por meio da combinação da estimativa regional para profissionais de *coaching* ativos com as receitas anuais médias do *coaching*. Nesta base, a receita total global do *coaching* calculada em 2015 foi de 2,356 milhões de USD, representando um aumento de 19% face à estimativa de 2011, confirmando o crescimento da profissão devido à demanda por ela. Os profissionais estão muito confiantes no crescimento da receita por conta da procura prevendo os próximos 12 meses. Três em cada quatro profissionais de *coaching* com clientes ativos (75%) disse esperar que o seu número de clientes de *coaching* aumente nos próximos 12 meses. Uma proporção semelhante (75%) afirmou prever um aumento da receita anual de *coaching*. Mais de seis em 10 (63%) indicou esperar que o seu número de sessões de *coaching* aumente.

Os profissionais de *coaching* estão um pouco menos confiantes num aumento dos honorários médios (45%). No entanto, poucos profissionais de *coaching* (2%) indicaram esperar um declínio dos honorários médios, segundo a pesquisa.

Esse estudo de 2016 demonstra o elevado valor que os profissionais de *coaching* colocam na formação e no credenciamento. Revela também que os gestores/líderes que utilizam competências de *coaching* atribuem um valor igualmente elevado a esses marcadores de profissionalismo. Quase todos os profissionais de *coaching* (99%) indicaram ter recebido alguma forma de formação específica para *coaching*, com uma grande maioria (89%) em formação acreditada ou aprovada por uma organização de *coaching* profissional.

A participação em formação específica de *coaching* foi também muito elevada entre os gestores/líderes que utilizam competências de *coaching*, com 93% indicando ter recebido formação. Quase três em cada quatro (73%) pessoas indicaram ter participado em formação específica de *coaching* acreditada ou aprovada. É importante relatar que entre os profissionais de *coaching* que indicaram ter recebido formação específica de *coaching*, mais de dois em cada três (68%) indicaram ter realizado mais de 125 horas de formação específica dessa área. Menos gestores/líderes indicaram ter recebido mais de 125 horas de formação específica de *coaching* (42%). No entanto, quase um em cada quatro gestores/líderes que utilizam competências de *coaching* (23%) indicou ter recebido mais de 200 horas de formação.

A pesquisa demonstra que tanto os indivíduos como as organizações que contratam um profissional de *coaching* esperam que ele seja capacitado, certificado e credenciado por instituições renomadas. A maioria dos profissionais de *coaching* participantes da pesquisa indicou ter atualmente uma credencial ou uma certificação de uma organização de *coaching* profissional, sendo que 51% dos profissionais indicaram deter uma credencial da ICF.

Os clientes que mais procuram um profissional de *coaching* são em sua maioria gestores, executivos e proprietário de empresas, demonstrando que o *Coaching* Executivo/Liderança ainda se sobressai no mercado, pois é contratado tanto pelas organizações como pelas pessoas físicas, corroborando o resultado já apresentado que essa atividade profissional se concentra em atender pessoas/regiões de maior renda, 53% dos processos de *coaching* são contratados pelas organizações.

As mulheres ainda são as maiores clientes no mercado de *coaching*, representando 54% da contratação desses profissionais, comparadas a 46% de

homens. A pesquisa constata ainda que 60% dos clientes têm menos de 45 anos de idade.

A pesquisa traz ainda tendências para o futuro desta profissão e deixa claro que a maior preocupação dos profissionais é o aumento de profissionais não qualificados no mercado, em contrapartida as oportunidades também se ampliam para o futuro principalmente pois as pessoas/organizações estão mais conscientes dos benefícios do processo de *coaching*, demonstrando assim uma maior procura por esses profissionais. Há um consenso de que o *coaching* provoca mudança social. A pesquisa é concluída dizendo que 94% dos profissionais de *coaching* oferecem outros serviços além do *coaching* dentro de sua prática profissional, como treinamentos, aulas em universidades, entre outros serviços.

Uma das limitações do estudo realizado pela *ICF Global Study* é que a América do Sul não foi foco da pesquisa. No Brasil temos poucos estudos sobre o assunto, comparado aos EUA e Europa, embora venha aumentando o número de artigos, dissertações e teses, a maior parte deles ainda está voltada para estudos de caso, que demonstram a eficácia do processo de *coaching* na vida dos *coachees* e nas organizações. A publicação maior ocorre ainda voltada para o *Coaching* Executivo (Casado, 2007; Ferreira, 2008; Flaherty, 2005; Whitmore, 2010; Grant & Cavanagh, 2004a; Krausz, 2007; Bloch, 2012), fator que ratifica a justificativa o presente estudo.

Karawejczyk e Cardoso (2011) publicaram um artigo sobre os desafios da atuação profissional em *coaching* e os desafios presentes e futuros da carreira, cujo enfoque foi o mercado brasileiro. Nesse estudo, constataram o aumento da procura por formações em *coaching* por motivos pessoais positivos (o desejo de contribuir com o desenvolvimento do ser humano, buscando uma nova carreira para a atuação) ou negativos (buscando resolver seus próprios dilemas, buscando seu desenvolvimento pessoal e não uma carreira profissional). Para Dutra (1996) o que se observou nessa categoria é que a tendência para a escolha de uma carreira profissional está diretamente relacionada à compatibilidade que as pessoas possuem com determinadas ocupações, e, além disso, a trajetória de vida de cada indivíduo ajuda a definir a escolha da ocupação ideal.

A pesquisa das autoras Karawejczyk e Cardoso (2011) destaca ainda a preocupação do *coaching* não estar regulamentado como uma profissão, sendo considerado uma atividade profissional. Aqui no Brasil seu reconhecimento ainda é um grande desafio, devido às más atuações de profissionais não qualificados. Embora

já exista na Câmara dos Deputados, desde 2009, um projeto de lei sobre a regulamentação da profissão de *Coach* cadastrado como “PL nº 5.554/2009”, pouco se ouve falar a respeito.

As autoras constataram também que, devido ao fato de o *coaching* ainda ser considerado novo como carreira no mercado de trabalho, para muitas pessoas o entendimento dessa prática ainda é confuso. Por outro lado, esse assunto vem se expandindo por meios de organizações interessadas em desenvolver pessoas e também por aqueles que já apostaram no processo e tiveram bons resultados. Todavia, o fato de o *coaching* ainda não ser reconhecido como uma profissão como as outras, torna o seu futuro uma incógnita (Karawejczyk & Cardoso, 2011).

Segundo Marcus Baptista, o vice-presidente da ICF Brasil (2019), que existe no país desde 2010, com 11 capítulos regionais, diz que há mais de 205 brasileiros credenciados na federação internacional e 515 membros associados, retratando as demandas que chegam para essa atividade profissional, que, segundo ele, é uma das que mais cresce no mundo, fator que reforça a expansão do mercado de *coaching* e a necessidade de mais pesquisas acadêmicas e formação constante desses profissionais que lidarão com desenvolvimento humano.

Com o crescimento do mercado brasileiro de *coaching*, muitos fundadores de escolas de *coaching* no país vislumbram novas possibilidades de negócios nessa área, como a formação em supervisão e mentoria de *coaches* iniciantes, investimentos em aplicativos e recursos tecnológicos que possam favorecer a implantação da cultura de *coaching*. O fundador da Sociedade Brasileira de *Coaching*, Villela da Mata, espera ter mais de 30 mil profissionais certificados por eles aqui no Brasil até 2020, nos mais diversificados nichos e formas de atuação junto a esses profissionais. É válido ressaltar que 70% dos alunos que se matriculam nos cursos são mulheres, e a faixa etária dessa maioria fica entre 30 e 50 anos, sendo que muitas delas têm a maternidade como prioridade, buscando carreiras alternativas, que permitam conciliar o equilíbrio entre família-trabalho (Torres, 2010).

Os desafios da carreira de *coaching* são muitos, advindos do mercado, da formação, da regulamentação como profissão, da busca por clientes e da manutenção destes a longo prazo. Dessa maneira, é evidente a importância de se ter um profissional qualificado para que seja capaz de lidar com estes entraves da carreira e, acima de tudo, que tenha seriedade e competência para lidar com desenvolvimento do outro. Portanto, pressupõe-se que o *coach* deva ter um alto nível de

comprometimento consigo mesmo, com seu próprio autoconhecimento e consequentemente autodesenvolvimento, bem como o equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional, gerenciando sua QV e QVT.

Segundo Hudson (1999), o *coach* é um profissional que atua na facilitação do processo de aprendizagem de seus clientes com vistas ao desenvolvimento de habilidades focadas no futuro, fomentando a criação de um propósito, a formação de novos planos e visões e a geração de resultados. Assim sendo, o *coach* deve ser um especialista treinado, bem formado, atualizado e dedicado a orientar indivíduos no desenvolvimento de competências, comprometimento e confiança, corroborando a ideia de ser um profissional qualificado para poder atuar no mercado.

Diniz (2008) reforça a ideia, pois considera que o conhecimento adquirido através das experiências da carreira de *coaching* é fundamental, principalmente no meio organizacional, em que é necessário saber falar a linguagem de determinados profissionais.

Araújo (1999) e Lages e O'Connor (2007) defendem que na carreira de *coaching*, o profissional está sempre aprendendo e se beneficiando de alguma maneira das experiências que vivencia em sua trajetória como *coach*.

Vale ressaltar ainda que, para ser *coach*, há um componente essencial: a paixão por desenvolver pessoas, além de se sentir realizado com a prática da atividade profissional, pois uma das funções do *coach* é promover a satisfação de seu cliente, que muitas vezes lhe procura buscando essa realização no trabalho e na vida pessoal. Cabe ao *coach*, promover reflexões que encaminhem seu *coachee* para que alcance esse desejo.

Dutra (2010) sustenta esse posicionamento, pois afirma que cada vez mais as pessoas procuram por atividades profissionais que lhes proporcionem desejo e satisfação pelo que fazem, com a carreira de *coaching* não seria diferente. Ele descreve que um modelo mental contemporâneo, fundamental para o desenvolvimento da carreira, deve ser que a maioria dos profissionais possui consciência do que realmente deseja para a sua trajetória profissional, tornando-se cada vez mais independente para buscar maior satisfação. Isso também se confirma na carreira de *coaching*, pois o profissional de *coach* deve ter claro onde está e onde quer chegar, até porque uma de suas funções como *coach* é levar o *coachee* do estado atual para o estado desejado.

O processo de maturação do *coaching* como profissão tem enfrentado conflitos relativos a seu valor agregado, que, por sua vez, caracteriza-se como um elemento fundamental no processo de construção de suas bases de conhecimento, como mencionado anteriormente. Pela perspectiva metodológica, o *coaching* é reconhecido por sua natureza transdisciplinar, tanto que profissionais oriundos de diversas áreas do conhecimento trabalham como *coaches*. Algumas dessas áreas incluem ciências comportamentais e sociais, desenvolvimento organizacional, psicanálise, psicologia cognitiva e comportamental, educação e treinamento de adultos e estudos de administração e economia. Portanto, essas áreas do conhecimento servem como base para a formação do *coach* com o intuito de dar credibilidade ao crescimento da profissão, em vez de considerá-la como mera moda passageira (Stober & Grant, 2006).

É importante ressaltar que, para exercer a profissão de *coaching*, temos algumas diretrizes éticas desta atuação. Segundo a ICF (2016) é fundamental que o *coach* siga uma conduta ética com algumas diretrizes essenciais:

- confidencialidade do processo;
- maximização do potencial pessoal e profissional do *coachee*;
- estabelecimento de um acordo que define claramente as responsabilidades de cada parte envolvida (*coach/coachee*);
- relação honesta e respeitosa com *coachees*;
- caso julgue necessário indicará outro profissional para acompanhar o seu *coachee*.

As pesquisas e os estudos confirmam o quão desafiador é a carreira de *coaching*. No entanto, há a confirmação de um mercado promissor para profissionais qualificados, um crescimento da demanda por este serviço, porém permanece a preocupação de profissionais desprovidos de qualificação em *coaching* que podem vulgarizar a atuação de profissionais competentes. Para isso, cabe aos centros de formação e credenciamento da atividade profissional de *coaching* tomarem os devidos cuidados e ações junto à expansão desta carreira (Ferreira, 2008; Grant, 2003; ICF, 2016).

Dando continuidade as reflexões sobre a carreira de *coaching*, sendo ela uma carreira contemporânea, é importante descrever como ela se enquadra no conceito de carreira proteana e sem fronteiras.

A carreira de *coaching* é na maioria das vezes uma carreira autônoma e, sendo assim, segue os princípios da carreira proteana e sem fronteiras. Esta decisão foi tomada por acreditar que estes modelos teóricos são os mais condizentes com a carreira de *coaching*, mesmo que o profissional desempenhe sua função como *coach* interno de uma organização, portanto, este estudo será baseado no conceito de carreira elaborado por Hall (2002), adotando como definição de carreira: “Carreira é a percepção individual de uma sequência de atitudes e comportamentos em conjunto com experiências relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa”. Essa definição retrata que a carreira se relaciona com as experiências do indivíduo e fundamenta a presente pesquisa ao ressaltar a importância da autopercepção do indivíduo frente a sua própria carreira. Dessa maneira, considera-la uma sequência de atitudes e comportamentos do indivíduo permite a realização deste estudo, pois oferece embasamento teórico para pesquisar a carreira de *coaching* a qual tem como premissa ter um profissional que conduza seus *coachees* a realizarem melhores escolhas na sua vida, sendo na dimensão pessoal como profissional por meio de novas atitudes e comportamentos.

A carreira de *coaching* tem demonstrado ser uma carreira com características da carreira sem fronteiras, pois depende de uma rede de relacionamentos e de informação, para a divulgação e o exercício da atividade profissional como *coach*, extrapola os limites e fronteiras da organização, principalmente por ser um processo confidencial que potencializa a tomada de decisões do indivíduo e as mudanças deste diante dos desafios da vida pessoal e profissional.

A carreira de *coaching* possibilita um aprendizado constante tanto para o profissional como para o contratante deste serviço. É uma carreira que obtém legitimidade e adaptação ao mercado independente do empregador/organização, sendo ela uma carreira na qual o profissional de *coaching* muitas vezes rejeita oportunidades de trabalho/carreira por razões pessoais/familiares, rompendo com discursos e princípios hierárquicos. Em suma, está orientada em relação às mudanças sociais e econômicas.

A carreira de *coaching* se complementa com as características da carreira proteana, que também apresenta como uma das características principais a aprendizagem contínua, enfatizando as metacompetências (autoconhecimento e adaptabilidade). Não há como ser um profissional de *coaching* competente sem ter a pré-disposição para o aprendizado contínuo, até porque esse aprendizado é uma

premissa dentro do exercício da atividade profissional do *coach*, assim como o sucesso psicológico (atingindo objetivos que são pessoalmente significativos para o indivíduo e definidos por ele). É uma carreira totalmente gerenciada pelo indivíduo, mesmo que este esteja como *coach* interno dentro de uma organização.

Para tornar ainda mais evidente como a carreira de *coaching* se constitui apresentando as características das carreiras sem fronteiras e proteana, inclusive com seus respectivos desafios, elaborou-se um quadro baseado na literatura de carreira aqui apresentada (Arthur & Rosseau, 1996; Mirvis & Hall, 1994; Hall & Moss, 1998; Briscoe & Hall, 2006; Inkson, 2006).

Quadro 15 - Carreira de *Coaching* X Carreira Proteana X Carreira Sem Fronteiras

Carreira de <i>Coaching</i>	Carreira Sem fronteiras	Carreira Proteana
Autogerenciável/autodirigida pelo indivíduo		X
Baseada em valores pessoais	X	X
Necessita de uma rede de relacionamentos e de informação	X	
Sucesso psicológico		X
Aprendizagem contínua	X	X
Autoconhecimento e adaptabilidade		X
Orientada por mudanças sociais e econômicas	X	
Busca oportunidades	X	X
<i>Coach</i> é o protagonista da sua carreira	X	X
Carreira é uma sequência de experiências, competências, transições e mudanças de identidade ao longo da vida		X
Ultrapassa fronteiras das organizações	X	X
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional		X
Conceito de mobilidade	X	X
Mudança de identidade profissional para identidade integral		X

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o quadro, pode-se concluir que a carreira de *coaching* apresenta atitudes e comportamentos das carreiras sem fronteiras e proteana. Pode-se afirmar que o profissional de *coach* é protagonista na construção de sua carreira, na qual prevalece a perspectiva subjetiva, e também enfrenta os desafios das demandas sociais e econômicas do mundo contemporâneo. Alinhados a essa perspectiva subjetiva de carreira, Briscoe e Hall (2006) afirmam que a autopercepção de carreira

de um indivíduo pode manifestar-se como a inclinação e/ou orientação desse indivíduo, em maior ou menor grau, para o paradigma de carreira proteana.

Como exposto acima, pode-se postular que a carreira de *coaching* é permeada por atitudes das carreiras sem fronteiras e proteana. Portanto, esta tese assume essas relações entre ambas como fundamentação para a construção da carreira de *coaching*.

A carreira de *coaching* exige seriedade e permanência em programas de formação e desenvolvimento. O *coach*, assim como incentiva seus *coachees* a serem protagonistas e agirem de maneira congruente com seus valores, deve atuar de tal maneira, sendo protagonista em sua carreira, bem como nessa construção de sua identidade profissional e no gerenciamento de suas demais identidades, junto a sua QV/QVT. Por fim, é válido mencionar que a literatura aqui apresentada oferece fundamentação teórica para a presente tese e aponta a relevância da pesquisa na área de *coaching*.

Posto isso, cabe enfatizar que a carreira de *coaching* consiste no exercício de atividade clínica, considerando que cada cliente é um caso peculiar que é apreendido, estudado e apoiado, dentro de uma racionalidade única que deve ser captada pelo *coach*. Tal como ocorre com outras profissões clínicas e atividades que sofrem diretamente pressões de tempo e de resultados, a atividade do *coach* pode ser estressante e comprometer seu bem-estar (Mumford, Michael, Garnett Stokes, & William Owens, 1990). Por isso, o objetivo desta tese voltou-se para o cuidado de quem cuida. Sendo assim, refletir e discutir sobre questões: como é a QV e a QVT dos *coaches*? Esses profissionais têm a consciência dos riscos aos quais estão sujeitos? Qual a percepção que os *coaches* têm de sua própria QV/QVT? amplia a consciência desse profissional sobre si e sobre a sua atuação prática no exercício dessa função ocupacional. As próximas seções tratam do quadro teórico dessas indagações.

2.3 QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.3.1 Qualidade de Vida

Qualidade de vida (QV) é um termo eminentemente humano e abrange muitos significados que refletem momentos históricos, sociais, econômicos, culturais e políticos. A busca pela QV tem sido desejo subjacente da humanidade, fruto de um longo processo de transformações diante do mundo globalizado. A globalização derrubou fronteiras e trouxe um novo sentido para o trabalho e para vida das pessoas em sociedade.

Nesse cenário, a preocupação com a QV e com a QVT cresceu nas últimas décadas. Desde o surgimento do conceito, em 1964, quando o presidente dos Estados Unidos na ocasião, Lyndon Johnson, afirmou que os objetivos de uma nação não poderiam ser mensurados por balanço bancário e sim por meio da qualidade de vida proporcionada às pessoas (Flerck et al., 1999). O tema tem sido objeto de estudo nas mais variadas áreas do conhecimento.

O construto de QV não apresenta uma definição consensual única do conceito, porém, observa-se entre os pesquisadores a concordância entre três características presentes no termo QV, são elas: subjetividade, multidimensionalidade e a existência da bipolaridade - aspectos positivos e negativos da QV do ser humano (Gusmão, Pierin & Mion, 2005). Esse conceito é polissêmico e multifacetado, pois considera a percepção que o indivíduo tem sobre sua vida e seu bem-estar, valorizando suas expectativas e o contexto histórico e social no qual está inserido (Saupe, 2002).

Uma definição clássica e muito disseminada do construto QV surgiu em 1974, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) propôs ser: “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (Whoqol, 1995, p. 15).

De acordo com a perspectiva da OMS, o conceito de QV abarca a intersecção das dimensões biológicas, psicológicas e sociais, diante dos impactos do ambiente, das relações sociais e de crenças e valores pessoais, tornando o conceito sistêmico e complexo (Sica, Rocha, & Fleck, 2011).

Na literatura, encontram-se diferenças sobre o conceito QV. Segundo Flerck (2008), a saúde e QV já foram vistas como sinônimos, no entanto, o autor ressalta que

a saúde é um domínio da qualidade de vida, e que existem pontos de intersecção entre ambas. Ele compreende que o conceito de QV transcende a sinonímia da saúde. Para Patrick (2008), QV engloba o aspecto da saúde, acrescido de fatores internos do indivíduo e externos, como aspectos culturais, sociais e econômicos. Vale ressaltar ainda que os aspectos psicológicos subjetivos, como liberdade, afetividade, solidariedade e realização pessoal são relevantes para a discussão do conceito de QV, pois a influenciam diretamente (Flerck, 2008). Seidel e Zannon (2004), entenderam QV como uma “noção” e não como conceito. Dentro da concepção de ambos, retratam a satisfação do indivíduo com relação às expectativas que este tem nas diversas dimensões da vida e no meio no qual está inserido, ressaltando a autonomia e autodeterminação frente à individualidade e à sociedade.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar ainda que QV está diretamente relacionada ao prazer pessoal e que sofre o impacto do ambiente em que esse indivíduo está inserido, frente suas expectativas reforçando a compreensão que Gusmão, Pierin e Mion (2005) têm como definição de QV. Eles entendem como satisfação do indivíduo com relação a sua vida cotidiana em sociedade.

Minayo, Hartz e Buss (2000) referem-se à QV destacando três fatores que a influenciam fortemente: condições e estilo de vida, desenvolvimento sustentável e ecologia humana, e posturas voltadas a democracia, direitos humanos e sociais. Para eles, o contexto histórico-cultural e os valores individuais e coletivos do indivíduo constituem o conceito de QV, elucidando-se as questões de conforto e bem-estar.

Nogueira (2002) contribui com a discussão do conceito, na medida em que, em seus estudos, considera as questões histórico-culturais, e enfatiza outros fatores que também influenciam a QV, como consumismo e questões supérfluas, do ponto de vista das necessidades de uma nação, que demonstram um modelo hegemônico existente.

Malvezzi (2018) descreve o conceito de QV como a relação do indivíduo com ambiente, baseado nos seguintes critérios:

- Mobilidade social: acesso à diversidade de grupos sociais;
- Controle sócio-político: participação na gestão da comunidade;
- Ambiente: espaço físico-estético livre de imprevistos e de poluição sonora, visual, química entre outras;
- Mobilidade do ser: direito, recursos e facilidade de locomoção;

- Liberdades civis: oportunidades de estilos alternativos de vida e autoexpressão;
- Família: possibilidade de constituir e viver em uma família;
- Integração Social: contato com vizinhos e membros da comunidade;
- Saúde: expectativa de vida, capacidade física e ausência de enfermidades;
- Alimentação: consumo, variedade e conteúdo nutritivo;
- Segurança: Integridade pessoal e posse de suas propriedades;
- Habitação: espaço para atividades pessoais e privacidade;
- Instrução: capacitação em alguma especialidade;
- Informação: acesso a notícias, informações e variedade da mídia;
- Tempo: quantidade de tempo livre disponível;
- Lazer: esportes, artes e diversão;
- Consciência: condição para experiências religiosas e políticas;
- Cultura: acesso à diversidade cultural;
- Recursos: ferramentas, instrumentos e propriedades;
- Trabalho: oportunidades reais e variadas de trabalho com comodidade e desafios.

Para ele, a relação entre eu-mundo e eu-consigo mesmo é fundamental, pois é nesse movimento de interação entre individualidade e coletividade que o conceito se fundamenta (Malvezzi, 1988). Goulart e Sampaio (1999), em consonância com Malvezzi, acreditam que QV diz respeito à maneira que o sujeito é influenciado e influencia o seu mundo externo e interno (na interação com sua individualidade e subjetividade).

Limongi-França (1996, 2015a) aborda o conceito de QV considerando questões subjetivas e objetivas do indivíduo e sua maneira de interagir com o ambiente; o modo como ele vivencia suas experiências, que lhe possibilitam a adaptação e a liberdade de suas escolhas. A autora destaca ainda três fatores essenciais para QV: autoestima valorizada, desenvolvimento humano e condições de vida saudável.

Diante da complexidade do conceito de QV, o presente estudo adota a definição de QV sob a ótica da autora Limongi-França (1996, 2006, 2012) e Malvezzi (2018). Têm-se nele duas proposições teóricas fundamentais. A primeira compreende QV como condições internas e externas do indivíduo, frente às condições onde nasce, cresce e desenvolve-se em seu processo de viver e adaptar-se com elementos

dinâmicos do bem-estar e do mal-estar, englobando fatores de enfrentamento ao estresse, seja ele positivo ou negativo, considerando questões sócio-históricas, econômicas e culturais, isso é, um conceito que se apresenta em uma visão holística, pois considera o indivíduo em todas as suas dimensões (Limongi-França, 1996; 2006; 2012; 2015b). Já a segunda amplia o conceito QV, pois não considera somente as percepções do indivíduo diante de sua realidade, mas sim questões que envolvem a democracia e paz social, a relação eu-comigo mesmo, eu-outro, eu-mundo, dentro de uma dinâmica de reciprocidade nessas relações, pois há um conjunto de articulações e recursos da vida que podem atender ou não ao indivíduo e que devem ser considerados nesta compreensão de QV. Em suma, não bastam apenas percepções individuais para se definir QV, mas sim as condições do ambiente e do meio nos quais este indivíduo está inserido, considerando aspectos gerais em sociedade, que garantam a integridade do ser, como segurança, habitação, cultura, saúde, educação, mobilidade entre outros aspectos que possibilitam o exercício da cidadania.

Profissionais que estão fora dos espaços de estruturas hierárquicas, como é o caso dos *coaches* têm mais liberdade para articular suas tarefas, seu tempo, seus ritmos e suas interfaces com a família, grupo social, lazer e saúde. A próxima subseção demonstra como o trabalho contribui para a qualidade de vida deles.

2.3.2 Qualidade de vida no trabalho

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em diferentes contextos, mas sempre voltada às questões do bem-estar no trabalho. À princípio, talvez essa preocupação estivesse relacionada a facilitar a execução de tarefas do trabalhador e, muitas vezes, somente em diminuir o esforço físico no ambiente de trabalho. Posteriormente, as condições de trabalho começaram a ser consideradas, uma vez que o bem-estar e a satisfação do indivíduo em seu ambiente profissional possivelmente aumentariam os níveis de produtividade e assim, conseqüentemente a lucratividade. Desde então, os estudos nesta área do conhecimento e os investimentos em programas de QV e QVT vêm aumentando significativamente (Rodrigues, 2015).

A partir da compreensão sócio-histórica do conceito QVT, é de suma importância relatar que esse tema advém do termo “qualidade de vida”, que, após sua popularização, deu origem às outras ramificações de tal abordagem. Esse movimento

resultou em estudos desenvolvidos em outras áreas do conhecimento, as quais destacam-se: saúde (*health related quality of life*) e administração (*quality of work life*), com suas primeiras pesquisas fundamentadas no conceito QV, conforme Pillati e Pedroso (2012).

Assim, pode-se afirmar que QV é o pressuposto que ancora QVT, pois, embora, tenham suas especificidades e diferenças, estão interligadas entre si, uma vez que a saúde e o bem-estar constituem-se fenômenos intimamente relacionados ao tipo de vínculo que os indivíduos estabelecem com o trabalho (Paschoal & Tamayo, 2004; Limongi-França, 2008, 2015; Ferreira, 2006).

Do ponto de vista teórico, a QVT abarca duas perspectivas interdependentes: organizações/ambientes de trabalho e sujeitos. De acordo com Ferreira (2006), as organizações são regidas por um conjunto de normas e diretrizes, que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, além do desenvolvimento pessoal do colaborador e do exercício da cidadania organizacional, no ambiente de trabalho. Já sob a ótica dos sujeitos, essa gestão organizacional se expressa de maneira que eles possam construir um ambiente de trabalho que lhes possibilite o reconhecimento institucional e coletivo, com experiências de bem-estar, respeito à sua individualidade e crescimento profissional.

Ainda baseado nessas perspectivas organização/ambiente de trabalho e sujeito, de acordo com mesmo autor, Ferreira (2006, 2009, 2012), o construto de QVT apresenta duas abordagens: uma com foco assistencialista e outra com foco preventivo ou contra-hegemônico. De acordo com autor, cada uma delas apresenta visões distintas:

- a abordagem assistencialista tem como foco “adaptar” o ser humano no trabalho, por meio de práticas que visam a compensar o desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável, ou seja, a variável de ajuste é o indivíduo, ele é quem deve se “moldar” e/ou “adequar” ao seu ambiente profissional. Nessa abordagem, a QVT deve contribuir para o aumento da produtividade e para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- a abordagem preventiva ou contra-hegemônica tem como foco a prevenção, em que a organização e o ambiente de trabalho devem ser adaptados ao indivíduo, isso é, o contexto laboral é a variável de ajuste. Nessa abordagem, a QVT é decorrente de políticas e programas institucionais, sendo uma obra

coletiva; e o bem-estar no trabalho deve estar alinhado à eficiência e à eficácia dos processos produtivos.

Pode-se afirmar que frente a essas abordagens e perspectivas, ao analisar, a tendência mundial da livre-concorrência, devido às demandas da sociedade no século XXI, com globalização, frente às novas tecnologias, dentro de redes de fluxo, em que os eventos acontecem em alta velocidade e a competitividade é acirrada, tendo a alta produtividade como a base do mercado corporativo, a abordagem contra-hegemônica e preventiva de QVT ganha cada vez mais espaço, principalmente por conta das novas configurações e relações de trabalho que foram reinstitucionalizadas e modificaram-se significativamente. Elucida-se, dessa maneira, um sujeito emancipado e que busca equilíbrio entre dimensões pessoais e profissionais (Malvezzi, 2016; Limongi-França, 2015).

Diante dessa realidade, torna-se claro, que o conceito de QVT sofreu diversas transformações e passou a ser visto de maneira mais significativa pelas organizações. Adota-se ainda uma visão que acompanha o sujeito em suas dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, na busca por saúde e bem-estar do trabalhador, sem perder de vista os interesses organizacionais, relacionados à produtividade e entrega de resultados.

Um consenso entre os pesquisadores de QVT, frente a essas modificações e abrangência do construto, é que um programa de QVT deve ter como premissa fundamental a humanização do trabalho, o aumento do bem-estar e a maior participação dos indivíduos nas decisões e nos problemas do ambiente trabalho (Fernandes, 2006; Sant'anna, 2011; Kilimnik, 2011; Limongi-França, 2015; Malvezzi, 2018).

Cabe ressaltar também, mediante as discussões aqui apresentadas, que o conceito de QVT não apresenta uma definição única e consensual entre os pesquisadores, mesmo em países onde o tema é bastante explorado e desenvolvido, tais como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França e Suécia. Em contrapartida, nos últimos anos o interesse pelo tema aumentou.

Em junho de 2016, fez-se um simples levantamento no portal de busca integrada (PBI) e no Portal da Capes, utilizando o termo "*quality of work life*" e localizaram-se 2.239.099 itens como resultado relacionados ao tema, sendo 1.831.334 artigos, 293.235 artigos em *journals*, e 4.019 teses e dissertações. Já em

uma busca rápida, no mesmo período na internet, via *google*, foram encontrados aproximadamente 4.770.000.000 links relacionados ao assunto, e no *google scholar*, 4.920.000 resultados, sem incluir citações. Em português, com termo “Qualidade de Vida no Trabalho”, foram encontrados no *google*, aproximadamente 1.830.000 resultados, e, no *google scholar*, 19.000 resultados com tema. Esses resultados comprovam esse interesse crescente pelo assunto e a necessidade de pesquisas consistentes que possam abarcar a nova realidade do mundo do trabalho e da sociedade contemporânea.

2.3.3 Evolução do conceito QVT

As preocupações com a QVT existem desde os tempos mais remotos, a evolução da própria civilização foi uma busca por melhor QV; ainda que de maneira inconsciente, o ser humano buscava uma forma de executar suas tarefas cotidianas a fim de obter sua satisfação e sustento de forma menos árdua. Para mergulhar na evolução do conceito de QVT é importante resgatar o processo histórico-cultural, para que se amplie a compreensão deste construto.

Nessa trajetória um dos termos que emergiu na sociedade Pós-Industrial, nos anos 30 e 40, foi o termo qualidade. No início, esse estava relacionado à padronização dos produtos com intuito de minimizar os custos, elevar produtividade e medir quantificavelmente, a qualidade dos produtos conforme especificações estabelecidas (Shewhart, 1931; Maynardes et al., 2010), mas posteriormente esse conceito também foi evoluindo e passou a dar conta das questões de segurança no trabalho. Em meados da década de 50, surgem, então, os primeiros estudos sobre moral e produtividade, e foi nessa época, em um cenário pós Segunda Guerra Mundial, que o termo QVT teve sua origem, a partir dos trabalhos do cientista e psicólogo britânico *Eric Trist* e seus colaboradores (Rodrigues, 1991). *Trist* foi um dos pesquisadores do Instituto *Tavistock of Human Relations*, um destacado centro para a aplicação das ciências sociais em problemas das indústrias e da sociedade e junto com seus colaboradores, estudaram variáveis que futuramente serviriam para desenvolver o conceito de QVT, além de desenvolverem estudos acerca da relação indivíduo-trabalho-organização, que visava à estruturação do trabalho e à satisfação dos funcionários (Vieira, 1996; Ladeira & Garcia, 1997).

Uma das variáveis que influenciaram para o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho foi o desenvolvimento da abordagem sócio-técnica (Fernandes, 1996). Segundo Martins (2009), essa abordagem nasceu também no Instituto *Tavistock* de Relações Humanas, na Inglaterra, a partir dos estudos de *Trist, Emery, Rice e Banforth*.

Diante disso, é possível afirmar que a preocupação com as pessoas e com as suas necessidades no ambiente de trabalho teve origem real na abordagem sócio-técnica, que acabou acarretando e impulsionando o movimento da QVT, direcionada especificamente para a organização das atividades profissionais, a partir da análise e da reestruturação das tarefas no ambiente de trabalho (Bosqueti, Limongi-França, & Veloso, 2005).

Décadas antes do surgimento do *Instituto Tavistock of Human Relations*, essa preocupação com a relação homem-trabalho já era expressa em outras pesquisas, ainda que distante do termo QVT. Em meados dos anos 30, o sociólogo Elton Mayo já se dedicada aos estudos que visavam à relação entre homem-trabalho e produtividade, desenvolvia experiências em Chicago que culminaram o movimento das Relações Humanas, trazendo significativas contribuições para a origem da QVT. Ele destacou variáveis como avaliação do comportamento humano e social dos empregados, motivação e bem-estar dos funcionários como determinantes de seu desempenho, visando à obtenção das metas organizacionais, entre outros aspectos psicológicos. Uma de suas grandes descobertas foi a diferença entre identidade pessoal e coletiva, tendo o sentimento do trabalhador como variável de estudo (Vasconcelos, 2001; Medeiros, 2002; Malvezzi, 2018).

Contudo, foi somente nas décadas de 60 e 70 que o movimento QVT passou a ter força, pois os sindicatos ganharam visibilidade e maior atuação, e, concomitantemente, talvez por conta dessa influência de reivindicação coletiva, os trabalhadores estavam mais interessados e seu bem-estar, e as empresas focavam em diminuir efeitos danosos quanto à saúde física e mental de seus colaboradores. Foi nessa época que houve aumento da produção acadêmica no Estados Unidos principalmente, pois o tema QVT, por meio dos estudos do Prof. Louis Davis (UCLA, Los Angeles), tornou-se discussão nos centros de pesquisas do país, com foco no bem-estar geral do trabalhador, aumentando sua satisfação e produtividade no ambiente de trabalho.

Nesse período, surgem ainda muitos centros de estudos sobre QVT, principalmente no EUA, e muitos deles tinham o apoio governamental, empresarial ou sindical, possibilitando assim, que os estudos sobre o tema ganhassem consistência acadêmica, pois começaram a ser fundamentados teoricamente, com devidos rigores metodológicos (Rodrigues, 2008; Tolfo & Piccinni, 2001; Bosquete, Limongi-França, & Veloso, 2005). Por trás desses objetivos, todavia, havia o fato do aumento da competitividade do mercado e as novas exigências com relação à produtividade do trabalhador.

O interesse por QVT ganhou destaque nos anos 70 e passou a ser considerado, para as organizações, um aspecto tão importante quanto as inovações tecnológicas, em termos de produtividade (Limongi-França & Arellano, 2002). Assim, conforme Ferreira, Alves e Tostes (2009), na década de 1970, a QVT passou a ser objeto de grande investimento financeiro, especialmente nas grandes corporações.

Nascimento (2007) corrobora essa visão, pois relata que foi nessa época que a QVT foi inserida no âmbito laboral, marcado pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes da sociedade norte-americana em relação aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

Vale lembrar que, após a ascensão do tema, paradoxalmente, a produção científica sobre QVT perdeu em saliência ao enfrentar a competição com o termo “quality of work” dos japoneses. A forte competição nos mercados internacionais, com a participação especial do Japão, e a divulgação das técnicas japonesas de administração nas organizações do Ocidente fizeram que os americanos questionassem seu modelo de gestão empresarial e comesçassem a reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente, o qual pudesse ter relação com a sua eficácia (Nadler & Lawler, 1983). Segundo Rodrigues (1994, p. 78), a teoria Z de Willian Ouchi teria sido reflexo da adoção do modelo japonês.

O Japão conseguiu manter uma ética de trabalho, ao passo que os americanos se tornaram moles, preguiçosos e se julgavam com direito à boa vida sem ganhá-la. A esterilidade do sistema administrativo e de gerenciamento americano ficou claro: . . . quando empresários e administradores norte-americanos, pressionados por problemas gritantes de estagnação, precipitaram-se em adotar práticas administrativas japonesas, simplesmente ignorando as vastas diferenças culturais, ainda maiores que as sugeridas pela extensão do Oceano Pacífico. (Peters & Waterman, 1983, p. 5)

Foi nesse período, início dos anos 70, que uma crise econômica se instaurou nas grandes potências ocidentais, e, com a alta da inflação e a mudança nos rumos da economia, as organizações ativeram-se apenas a medidas prioritárias de gestão. Os investimentos em pesquisas em QVT só foram retomados no final desta década, início dos anos 80 (Fernandes, 1996; Pereira & Peçanha, 2005).

Desde esse momento, a expressão QVT ganha visibilidade e amplia a conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho a fim de diminuir os efeitos negativos na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Com isso, o interesse no assunto foi crescendo e passou a receber contribuições de diversas áreas da ciência, como psicologia, sociologia, administração, economia, ecologia, ciências biomédicas, ergonomia e engenharia (Limongi-França 2007; Vasconcelos, 2001).

Nessa evolução histórica do conceito de QVT, conforme Malvezzi (2016) aponta em seus estudos, algumas teorias, embora não apareçam, merecem ser evidenciadas, pois foram empuxos dados para a criação e a consolidação do termo QVT. Essas teorias trouxeram estudos os quais saíram do campo do desempenho e passaram a estudar a pessoa nas mais variadas áreas do conhecimento como: *Abraham H. Maslow*, com a Hierarquia de Necessidades (teoria da motivação), *Douglas Mc Gregory*, autor da Teoria X (que busca a integração dos objetivos individuais aos organizacionais e traz a questão das recompensas) e *Frederick Herzberg* com seus estudos sobre a situação de motivação e satisfação no trabalho, com a teoria dos dois fatores-higiênicos e motivadores (cujo objetivo foi compreender os fatores que causariam insatisfação e satisfação no ambiente de trabalho). Essas correntes teóricas sobre a motivação fazem parte da fundamentação do conceito de QVT.

Em continuidade à trajetória evolutiva do conceito de QVT, que no início era considerado apenas uma variável de estudo, ao longo dos anos tornou-se abordagem, método e, em seguida, por volta dos anos 80, passou a ser compreendido como um movimento ideológico, devido à presença da democratização e da humanização do trabalho, mas que, ainda assim, tinham como premissas as questões de produtividade e qualidade, já muito valorizadas no mundo corporativo naquele momento (Pereira & Peçanha, 2005; Guedes, 2009).

Nesse percurso histórico, na década de 90, devido aos impactos gerados pela economia mundial, oriundos da globalização; em um cenário em que as organizações

precisavam ter como metas altos índices de produtividade e qualidade total, a saúde e a satisfação do trabalhador em seu ambiente profissional estavam diretamente associadas a essas metas. Nesse contexto, programas de QVT se popularizaram e passaram a ser considerados como “modismos” (Vasconcellos, 2001; Nishimura, 2008; Guedes, 2009).

Pode-se observar que o conceito de QVT passou por diversas modificações ao longo da construção de seu processo histórico. No entanto, conclui-se que é abrangente e dinâmico, integrando indivíduo, trabalho e organização.

Nadler e Lawer (1983), em consonância com essa perspectiva, retratam em seus estudos um quadro geral que abarca os marcos históricos de QVT, contemplando as principais concepções teóricas do tema:

Quadro 16 - Marcos teóricos de QVT

Concepção Teórica	Características
QVT como variável (1959 a 1972)	QVT era tratada como a relação do indivíduo com o trabalho. Investigava como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como abordagem (1969 a 1974)	A QVT enfatizava o indivíduo antes dos resultados organizacionais. Era vista, como meio para trazer melhorias tanto para os trabalhadores como para gestão.
QVT como método (1972 a 1975)	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho, sendo considerada como um conjunto de abordagens, métodos e técnicas que possibilitassem uma execução de maior produtividade e satisfação.
QVT como movimento (1975 a 1980)	A QVT era compreendida como declaração ideológica sobre a natureza e as relações de trabalho, em que termos como “administração participativa” e “democracia industrial” eram utilizados frequentemente, como ideias do movimento.
QVT como tudo (1979 a 1982)	A QVT era vista como panaceia contra a competição estrangeira, de forma que se pudessem enfrentar os mais diversos problemas organizacionais, em especial os relacionados a qualidade e produtividade.
QVT como nada (1982 a Dec 90- Futuro)	Com a globalização e as novas demandas, surge também a descrença de alguns setores sem relação ao termo QVT, ou seja, caso alguns programas e processos de QVT fracassem, não passariam de “modismos”.

Fonte: Nadler e Lawer (1983), Fernandes (1996).

Verifica-se, conforme o quadro acima, que QVT já foi vista, descrita e utilizada sob diferentes perspectivas no cenário organizacional. Esse processo evolutivo das concepções teóricas do conceito agregam uma infinidade de variáveis, como motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de gestão, bem-estar, aspectos sociais, econômicos, éticos, políticos e de cunho pessoal, dentre outros fatores, que

demonstram a natureza multifacetada deste conceito, colocando-o em uma posição de constante desenvolvimento. No atual momento, é compreendido como modelo ou como filosofia de gestão, que fundamenta ações organizacionais e individuais, que engloba o bem-estar das pessoas (Limongi-França, 2001, 2009; Sant' Anna et al., 2011, Andrade, 2016).

De acordo com Sampaio (2012, p. 12), “em lugar de um conceito de QVT, o autor, acredita se que tem uma noção de QVT, ou seja, um guarda-chuva teórico”, tendo três conceitos nucleares: humanismo e humanização do trabalho, propostas de co-gestão nas decisões e no bem-estar.

Nesse mesmo sentido, Limongi-França et al. (2016) afirmam que QVT, por ter sua origem na continuidade da concepção de humanização colocada por *Trist*, é vista como uma questão que humaniza o trabalho, na medida em que possibilita o bem-estar e a participação dos colaboradores nos processos decisórios.

Na busca pela compreensão do fenômeno, percebe-se uma pluralidade de definições emergentes do debate acadêmico sobre o tema, como mencionado anteriormente. Além da definição de QVT, surgiu a necessidade de mensuração dessa condição de trabalho, então diversos autores criaram diferentes modelos de indicadores quantitativos e qualitativos para medir a QVT do trabalho. Dentre os principais modelos, cita-se: Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), Westley (1979), Nadler e Lawer (1983), Werther e Davis (1983), Huse e Cummin Marques (1993), Fernandes (1996), Limongi – França (1996) entre outros. Esses vários modelos teóricos sobre QVT são reformulados e combinados de forma a adaptarem-se aos novos contextos, uma vez que a percepção das dimensões da QVT apresenta-se de maneira diferente para os indivíduos e para as organizações (Cooper et al., 1988; Limongi-França et al., 2016; Ferreira, 2007).

Assim, sem a pretensão de esgotar o assunto, reúne-se no quadro abaixo, o qual foi revisitado e reelaborado por Andrade (2016), um levantamento conceitual sobre os modelos de QVT, desde a origem do termo até a contemporaneidade do mundo moderno.

Quadro 17 - Conceitos em QVT

Autor	Definição	Ênfase
Trist, 1950	Satisfação e bem-estar do indivíduo.	Redução de efeitos negativos do trabalho, preocupação com a saúde física e a satisfação do indivíduo.
Walton, 1973	Atendimento das necessidades e das aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social com foco no poder da empresa.
Hackman e Oldham, 1975	Dimensões do trabalho ou da tarefa associados a resultados pessoais e do trabalho.	Dimensões da tarefa.
Davis e Cherno, 1975	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos.	Eficiência organizacional, adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional.
Hackman e Suttle, 1977	Satisfação das necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa.
Lippid, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos
Ginzberg et al, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Guest, 1979	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho.	Melhoria da produtividade e da eficiência, assim como a autorrealização e o autogerenciamento.
Westley, 1979	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Pessoas, trabalho e organização.
Werther e Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Belanger et al, 1983	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Huse e Cummins, 1985	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.	Valorização dos cargos.
Moraes et al, 1989	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos.	Dimensões básicas das tarefas.

"continua"

Autor	Definição	Ênfase
Vieira e Hanshiro, 1990	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais.	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho.
Bowditch e Buono, 1992	Satisfação de necessidades pessoais importantes através de sua vivência na organização.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Oliveira, 1995	Excelência da vida que se deseja e se deve ser vivida.	Visão humanista.
Kanaane, 1995	Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais.	Visão holística.
Davis e Newstrom, 1996	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes, 1996	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional.	Bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.
Burigo, 1997	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Bom-Sucesso, 1998	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e também infraestrutura familiar, relações interpessoais, conflitos e autoestima.	Visão holística
Albuquerque e Limongi-França, 1998; Limongi-França, 1996; Limongi-França, 2009	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios, Modelo para gestão de QVT – avalia fatores (Biológicos, Psicológicos, Sociais, Organizacionais) intervenientes na QVT; bem-estar, competências para GQVT.
Goulart e Sampaio, 1998	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou a discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional.	Visão holística.
Dourado e Carvalho, 2005	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões.	Instrumento de controle dos funcionários.
Martel e Dupuis, 2006	Conceito fundamentado na experimentação do indivíduo, integrando aspectos pessoais, sociais e organizacionais. Assim sendo, QVT significa uma condição experimentada pelo indivíduo na sua busca dinâmica, por metas hierarquicamente organizadas.	Visão humanista na qual trabalho é um dos domínios da vida.
Hannif, Burges e Cornnel, 2008	Conceito multidimensional e dinâmico que busca incorporar todas e quaisquer medidas subjetivas e objetivas relacionadas à qualidade do emprego.	Visão Humanista.

“continuação”

Autor	Definição	Ênfase
Korunka, Hoonaker e Carayon, 2008	É representada pelas dimensões de satisfação no trabalho, envolvimento organizacional e desgaste emocional.	Visão Humanista.
Cheung e Tang, 2009	Significa satisfazer as variadas necessidades dos colaboradores.	Visão Humanista.
Kompier et al, 2009	Cargas de horas no trabalho, característica psicossociais e carga física.	Visão Humanista.
Otto, Dauser e Glauber, 2009	Estar satisfeito com trabalho.	Visão Humanista.
Reddy e Reddy, 2010	Perspectivas emergentes em QVT – como técnicas para melhorá-la.	Visão humanista – o trabalho é o centro da vida de uma pessoa.
Medeiros e Oliveira, 2011	Testar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura para o serviço público.	Visão holística – análise de indicadores de QVT.

Fonte: Andrade (2016, p. 32) ampliado de Medeiros e Oliveira (2011, pp.115-116);

Elaborado pela autora, ampliado de Antonio (2011, p. 26).

“conclusão”

A partir desse quadro, é possível constatar que os conceitos mais humanistas (abordagem que retrata a amplitude de temas que são contemplados na reflexão sobre o ser humano) em QVT foram desenvolvidos a partir de Walton (1973). Já os estudos mais recentes enfatizam uma visão holística (abordagem que possibilita olhar para o ser humano em sua totalidade) de QVT, elucidando aspectos de gestão e cultura organizacional.

No Brasil, os estudos sobre QVT ganham força e visibilidade no início dos anos 90, em função das mudanças no ambiente profissional, decorrentes das metamorfoses do mundo contemporâneo, sob os efeitos da tão explorada globalização e das novas tecnologias, que impulsionaram a discussão sobre QVT nas organizações do país (Limongi-França, 2007; Arellano, 2009; Ferreira, 2009).

Segundo Limongi- França (2011), a difusão destes conceitos ocorreu de forma congruente com o cenário sócio-político-econômico mundial, culminando, no Brasil, na realização de vários grupos de estudos. Os grupos que tiveram maior contribuição e sistematização de pesquisas à comunidade científica foram: o de Tarcísio Quirino e seus colaboradores em Brasília, o de Eda Conte Fernandes e colaboradores, no Rio Grande do Sul, e o de Lúcio Flávio R. Moraes e colaboradores, em Minas Gerais. Esses grupos ampliaram e disseminaram as discussões sobre o tema (Rodrigues, 1994, 2016; Limongi-França, 2012, 2015), conforme retrata o quadro abaixo:

Quadro 18 - QVT- Principais estudos brasileiros

Localização dos primeiros Grupos de Estudos Brasileiros em QVT	Base Teórica	Tipo de Pesquisa	Foco da Pesquisa	Resultados das Pesquisas
Brasília	Herzberg (1968); Walton (1973); Argyris (1975); e Harckman e Suttle (1977)	Pesquisa Empraba	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação e Motivação; QVT X Desempenho Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Reação significativa entre QVT e desenvolvimento organizacional; Identificação dos fatores mais importantes para a melhora de QVT, dentre eles realização no trabalho, oportunidade de aprender, informação científica para realizar o trabalho, equipamento para trabalho, segurança no emprego e proporções justas.
Rio Grande do Sul	Wether e Davis (1983); Hackman e Oldham (1975)	Pesquisas que demonstram experiências de humanização no trabalho, envolvendo reformulação de cargas e reestruturação de grupos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Maior participação dos trabalhadores; QVT X produtividade. Melhora da QVT considerando aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> QVT tem se constituído como alternativa para combater os efeitos negativos do Taylorismo. Amplicou a consciência do trabalhador, considerando a participação um dos fatores comportamentais intervenientes na QVT; QVT torna cargos mais produtivos e satisfatórios.
Minas Gerais	Hackman e Oldham (1975)	Efeitos dos diversos construtos da QVT do trabalhador.	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de QVT para potencializar ações organizacionais e individuais do trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> Os estudos para diagnóstico do grau de QVT como meio de planejamento das ações da área de RH, para um melhor relacionamento entre capital e trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, ampliado de Rodrigues (1994) e Limongi-França(2015).

Após os estudos dos primeiros grupos brasileiros sobre QVT, ainda nos anos 90, os pólos de pesquisa se multiplicaram. Em São Paulo, na capital e no interior, o interesse pelo assunto e pelas suas interfaces ganhou outros espaços de estudo, com destaque para a Universidade de São Paulo, pois pesquisava o assunto em seus variados campi, como FEA (com Núcleo de Pesquisa de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho), Faculdade de Medicina, Instituto de Enfermagem, Faculdade de Saúde Pública, Instituto de Psicologia, dentre outros (Limongi-França, 2015).

No mesmo período, outros pesquisadores foram pioneiros nos estudos brasileiros sobre QVT, como: Sigmar Malvezzi, com a visão de estudos voltada à humanização do trabalho; Prof. Mário César Ferreira da UNB (Universidade de Brasília), com estudos voltados à metodologia participativa e ergonomia; Prof. José Arimates de Oliveira na UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), com curso de gestão de qualidade de vida no trabalhos; Profs. José Carlos Souza e Liliana

Guimarães, da Universidade Dom Bosco, no Centro-Oeste; além da ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida no Trabalho), com estudos sobre qualidade de vida e saúde corporativa; e do Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Social do Comércio (SESC) que apresentam políticas e serviços voltados para a QVT dos trabalhadores (Limongi-França, 2015, p. 72).

Temos ainda no país um órgão do Ministério do Trabalho, chamado Fundacentro, criado em 1980, que conta com uma das bibliotecas mais completas sobre QVT no país.

Um dos marcos históricos brasileiros importantes da pesquisa de QVT é o trabalho da Prof. Ana Cristina Limongi-França, que defini como gestão de QVT:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (Limongi-França, 2012, p. 167)

Em um estudo bibliométrico realizado pelos autores Casagrande e Piccolli (2017), sobre a produção de literatura brasileira em QVT, nos periódicos nacionais, a autora Limongi-França foi mais citada, com maior número de artigos publicados nestes periódicos, conforme quadro abaixo:

Quadro 19 - Principais autores de QVT no Brasil

Nome do autor	F. A*	Nome do autor	F.A*
Ana Cristina Limongi-França	4	Heila Magali da Silva Veiga	2
Gisela Demo	3	Jorge Both	2
José Arimatês Oliveira	3	Leandra Fernandes do Nascimento	2
Mário César Ferreira	3	Marcia Aparecida Zampier	2
Amanda Caico Collares de Lima	2	Patricia Roure	2
Andréa Yumi Sugishita Kanikadan	2	Paula de Rezende Martins	2
Antonio Carlos de Francisco	2	Polyanna Peres Andrade	2
Christi Noriko Sonoo	2	Raimundo Wellington Araújo Pessoa	2
Elaine Cristina Marqueze	2	Silvio Roberto Stefano	2

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Casagrande e Piccoli, 2017.

Em um outro estudo bibliométrico, realizado no portal da Capes, sobre publicações científicas nacionais sobre QVT, no período de 2007 a 2017, Mandu, Neto e Souza-Junior (2018), ratificam que a autora é novamente a mais mencionada nacionalmente. De acordo com Pracidelli e Rossler (2018), o conjunto das obras da autora referentes à QVT foi citado por 1.496 trabalhos acadêmicos, e sua tese de doutorado, em que apresenta o modelo BPSO-96, foi cotada em 134 citações

acadêmicas até março de 2017, conforme dados do *Google Scholar*. A sua grande repercussão acadêmico-científica comprova a importância de seu modelo teórico tanto para a academia como para o mercado corporativo. Pode-se concluir que esse modelo apresenta forte influência na maneira de pensar e avaliar o tema QVT, fato que justifica a importância de se optar para a presente pesquisa por tal modelo (BPSO-96) junto a sua concepção teórica.

Os estudos realizados por Limongi-França (1996, 2012, p.174, 2015) a apresentam que o conceito de QVT é composto por 4 dimensões:

- Dimensão biológica: refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas no decorrer da vida. Está relacionada aos fatores de saúde;
- Dimensão psicológica: referente aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de se posicionar frente às outras pessoas e às circunstâncias externas;
- Dimensão social: revela fatores socioeconômicos, o papel dos grupos e das organizações sociais, da cultura, das crenças, do meio ambiente e da localização geográfica;
- Dimensão Organizacional: refere-se a fatores organizacionais, como imagem corporativa (interna e externa), inovação e tecnologia, ergonomia, demandas de gestão, produtividade saudável e comunicação, natureza da atividade, gestão de riscos, políticas, rotinas de recursos humanos e missão, visão e valores organizacionais.

Para a autora, QVT é resultante do equilíbrio dinâmico das variáveis referentes às dimensões biopsicossociais e organizacionais relativas à vida do indivíduo. Ao entender o ser humano como um complexo biopsicossocial, ou seja, um detentor de “. . . potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida” (Albuquerque & Limongi-França, 1998, p. 41), tem-se que a qualidade de vida seria “. . . a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico, e expectativas de vida, considerando-se o fórum individual” (Limongi-França, 2009, p. 260).

Essa visão holística do ser humano e a construção e a socialização da abordagem biopsicossocial originam-se da Medicina Psicossomática, especialmente com Lipowski, psiquiatra social que sinaliza a importância dos aspectos psicossociais

na eclosão de sinais, sintomas e doenças e também a importância dos suportes sociais para reduzir os agravos à saúde e proteger a vida dentro e fora do trabalho, tendo inspiração nos estudos da Organização Mundial da Saúde (OMS), que em 1986 adotou a definição de saúde como o pleno bem-estar biológico, psicológico e social, e não exclusivamente a ausência de doença (Limongi-França & Schirrmeyer, 2012).

Sob essa perspectiva, a visão biopsicossocial e organizacional (BPSO) de QVT aponta a preocupação com o indivíduo como um todo, adotando uma visão ampla do conceito de saúde.

Nesse sentido, todo o indivíduo é um complexo psicossomático composto de potencialidades biológicas (referentes às características físicas herdadas e adquiridas, bem como aos aspectos metabólicos - alimentação, atividade física- e ergonômicos); psicológicas (abarca os aspectos racionais e emocionais - afetos memória, desejos, personalidade, necessidades, autoestima e reconhecimento); e sociais (valores pessoais e sociais, características relacionadas entre o indivíduo e os grupos aos quais ele pertence - suporte e acesso às condições sociais e econômicas; educação, benefícios, consumo e comunidade); que respondem concomitantemente às condições da vida, fatores esses que contribuem para a formação integral do ser humano (Limongi-França, 1996; Limongi-França, 2015; Sampaio et al., 2009). Assim, no ambiente de trabalho, a abordagem biopsicossocial organizacional visa a compreender o ser humano por completo, revelando suas condições de vida e marcas das experiências vivenciadas e desejadas (Limongi-França, 2009).

Nessa evolução do conceito de QVT, baseada em tantos estudos e pesquisas, as concepções se mesclam, isto é, a abordagem de QVT passa a ser entendida como um conjunto de fatores internos e externos que retratam a subjetividade do ser e suas relações com o outro e com mundo (Limongi-França, 2009 & Malvezzi, 2018).

Malvezzi (2018) entende a qualidade de vida no trabalho a partir do engajamento do trabalhador. Esse engajamento lhe propicia base para ele construir uma identidade que, em termos práticos, é seu capital profissional, ou seja, o conjunto de recursos de que ele dispõe e pode apresentar para negociar contratos, participação em projetos e visibilidade profissional (2018). Nessa concepção, o *coach*, em seu exercício ocupacional, realiza sua identidade profissional e tem oportunidade para desenvolvê-la, ampliando sua visibilidade e seu poder de negociação para participar de mais projetos de sua qualidade de vida.

Em sua tese de doutorado, Limongi-França (1996) esclarece ainda a importância dos indicadores como ferramentas que permitem a clareza de critérios e possibilitam o levantamento, a avaliação e a compreensão de resultados em um estudo científico. Os indicadores de QVT propostos em sua tese têm como base o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e as categorias de Walton. Os critérios de análise do modelo BPSO são apresentados no Quadro 20:

Quadro 20 - Critérios de análise do modelo BPSO-96

Critérios de Análise do Modelo BPSO-96			
Área de investigação (Dimensão)	Descrição	Ações e Programas (Indicadores)	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riscos • SIPAT • Refeições • Serviço Médico – interno e contratado • Melhorias ergonômicas • Treinamentos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional • Ambulatório • Nutrição • Relações Industriais e/ou Recursos Humanos
Psicológica	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção e avaliação do desempenho • Carreira • Remuneração • Programas participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção • Treinamento de Pessoal • Cargos e Salários • Relações Industriais e/ou Recursos Humanos
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos legais • Atividades associativas e esportivas • Eventos de turismo, lazer e cultura • Atendimento à família 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço social • Grêmio Esportivo • Fundações específicas • Recursos Humanos
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Endomarketing</i> • Comitês executivos e de decisão • Comunicação interna • Imagem externa, responsabilidade social e cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretorias executivas • <i>Marketing</i> • Recursos Humanos

Fonte: Limongi-França (1996, p. 245).

Os indicadores do modelo BPSO, segundo Limongi-França (1996), permitem a avaliação do comportamento organizacional e do comportamento do indivíduo de maneira mais ampla e significativa.

Para a presente pesquisa, adota-se em QVT o conceito e o modelo BPSO, de Limongi-França (1996), pois este vai ao encontro das atuais demandas de QVT (abordagens sistêmicas, gestão participativa, diagnósticos de clima organizacional, educação nutricional, promoção da saúde física, mental, emocional e espiritual,

aprofundamento das propostas de prevenção, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador, bem como valorização das atividades de lazer, esporte, cultura, de questões de cidadania, equidade de gênero e responsabilidade socioambiental) que têm como foco o bem-estar do colaborador, para que se possa ter um ambiente profissional mais saudável e feliz, nas mais variadas formas de trabalho em uma sociedade moderna (Limongi-França, 2012, 2015, 2018).

O presente estudo adota uma visão emancipatória de QVT, baseada em uma abordagem preventiva e contra-hegemônica.

Nessas seções, pode-se observar que o conceito de QVT tem uma história, na qual sua compreensão como conceito evoluiu igualmente. Dessa maneira, podemos colocar como ponto de consideração o reconhecimento dos sentimentos do trabalhador desenvolvido por pesquisas realizadas por Elton Mayo na década de 30, passando pelos estudos desenvolvidos pelo *Instituto Tavistock of Human Relations*, que criou uma abordagem sociotécnica direcionada para a organização do trabalho, com foco na análise e na reestruturação das tarefas do trabalhador, apropriando-se de uma nova visão com cunho político e social dos estudos de Davis e Cherns (1975), com ênfase na adequação das competências do trabalhador ao sistema organizacional inserido e regido por condições sócioeconômicas e políticas. Nesse período ainda, o conceito de QVT atravessou a competitividade econômica junto à ascensão do Japão como potência industrial, em que a QVT perde espaço devido à pressão por concorrência entre as organizações Ocidentais, que passaram a priorizar apenas as medidas de gestão, deixando de lado a produção científica do tema. Na década de 90, o conceito foi enriquecido com as contribuições de estudos Chanlat, trazendo uma nova perspectiva que enfatizou os movimentos e as ações do homem, o trabalho, a organização e a sociedade, junto aos outros pesquisadores franceses, como Dejours (1987), que abordavam o sofrimento e a saúde mental do trabalhador, com temas sobre estresse e *burnout*. Outras contribuições importantes aconteceram nesse período no Brasil, que também contribuíram para a ampliação do conceito, como as contribuições de Limongi-França, com o desenvolvimento do modelo BPSO e de Malvezzi, ressaltando a importância das relações eu-comigo mesmo, eu-outro e eu-mundo. Atualmente, nesse mundo líquido, com as novas formas de relações humanas e profissionais, com a reconfiguração do trabalho, diante de tantas inovações tecnológicas e de uma sociedade globalizada e já considerada sem fronteiras, as pesquisas de QVT tornam-se cada vez mais importantes e mais

desafiadoras. A produção de conhecimento na área auxiliará na compreensão de dilemas e na elaboração de soluções para possíveis e futuros desafios no mundo do trabalho.

Nesta seção, foram expostos os processos evolutivos dos conceitos de QV e QVT, fundamentais como suporte teórico deste estudo, em seguida, serão apresentadas as bases teóricas sobre bem-estar e uma discussão sobre sentido do trabalho, em interface com esses conceitos. Muitos autores preferem o conceito de bem-estar, objetivo e subjetivo, ao invés de considerar o conceito de qualidade de vida. Em vista disso, aqui segue um sumário dessa visão que não tem perdido sua força.

2.4 CONCEITO DE BEM-ESTAR

O termo bem-estar apresenta sua origem teórica advinda de heranças históricas distintas. Sua raiz ideológica está arraigada no movimento Iluminista, do século XVIII. Desde aquela época, já se defendia a ideia de que a existência humana está centrada em si mesma, e não em serviço de um rei e/ou divindade, conforme estudos de Galinha e Ribeiro (2005), autores que realizaram um resgate da trajetória desse tema na literatura.

Segundo esses autores, o construto Bem-Estar emergiu de questões relacionadas ao poder econômico, traduzindo-se em bem-estar material. No entanto, posteriormente, foi atrelado rapidamente a questões interpessoais, de saúde e qualidade de vida (Galinha & Ribeiro, 2005). Tornou-se, então, um conceito de saúde mental, já que as questões de sofrimento humano e doenças mentais haviam sido muito exploradas e sabia-se pouco sobre a saúde e felicidade (Deci & Ryan, 2008; Galinha, 2008).

O conceito de bem-estar, assim como o de QV e QVT, é complexo e abarca diferentes perspectivas, modelos e abordagens, e não apresenta uma definição única e consensual do termo, embora tenha sido objeto de estudos de muitos pesquisadores (Diener, 1984; Warr, 1999; Waterman, 1993; Ryan & Deci, 2008; Ryff, 1989; Basilio, 2005). Ainda que não seja o foco principal deste estudo, cabe abordar o tema, pois ele se entrelaça com os demais, e se faz de grande importância por conta disso, sendo base teórica para esta pesquisa.

Para alguns autores (Zanella, 2016; Padovan & Siqueira, 2004; Limongi-França, 2009), o conceito de bem-estar é considerado também parte do conceito de qualidade de vida e saúde e QVT.

Segundo Zanella (2016), os estudos sobre bem-estar surgem para compreender e melhorar a qualidade de vida das pessoas, tendo como premissa a satisfação do ser humano em suas dimensões da vida. É um conceito que aparece na literatura científica, como sinônimo de felicidade, e que, ao longo de sua trajetória histórica, apresentou desdobramentos conceituais, com termos como bem-estar no trabalho, bem-estar objetivo, bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico.

Nessa mesma perspectiva, Gianetti (2002) compreende bem-estar como sinônimo de felicidade. Em seus estudos retrata que as questões socioeconômicas dos países interferem diretamente no bem-estar dos indivíduos. Ele afirma que há duas dimensões de bem-estar, uma objetiva e outra subjetiva, e que esta percepção depende de como as pessoas avaliam as dimensões da vida à medida que a sociedade se transforma a sua volta. Para o autor:

Existe uma dimensão objetiva, passível de ser publicamente apurada, observada e medida de fora, e que se reflete nas condições de vida registradas por indicadores numéricos de nutrição, saúde, moradia, uso do tempo, renda per capita, desigualdade, criminalidade, poluição e assim por diante; e há uma dimensão subjetiva, que é experiência interna do indivíduo, ou seja, tudo aquilo que se passa em sua mente de forma espontânea enquanto ele vai vivendo e agindo no decorrer dos dias e que volta e meia ocupa sua atenção consciente nos momentos em que ele se dá conta do que está sentindo e pensando ou reflete sobre a vida que tem levado. (p. 61, grifos do autor)

Observa-se nos estudos de Gianetti (2012), que o bem-estar depende de uma rede complexa de fatores internos e externos, que estão em constante interação e transformação.

Nessa vertente, Diener (1984) e Diener e Cols (1999) consideram o bem-estar como um fenômeno amplo que inclui respostas emocionais do indivíduo, as quais são primeiramente processadas e julgadas de maneira global, a partir de um processamento interno das informações, sendo considerados aspectos cognitivos, que refletem a percepção deste indivíduo, sobre sua satisfação com a vida, resultando em diferentes dimensões de afeto. As respostas emocionais (emoções e humores) são denominadas afeto e representam reações do indivíduo a situações de seu cotidiano.

De acordo com Ryan e Deci (2000), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o conceito de bem-estar também é compreendido como um fenômeno multidimensional,

que abarca aspectos das concepções hedônicas e eudônicas de felicidade. Para esses autores, experiências de prazer e de expressão/realização pessoal são construtos diferentes, mas que constituem o bem-estar.

Ainda nessa mesma direção, Seligman (2011) reforça que bem-estar é uma teoria plural, em seu método e substância, pois apresenta componentes objetivos e subjetivos, que não devem ser somente identificados e sim vivenciados e compreendidos, pois o indivíduo precisa saber como agir nas mais variadas circunstâncias de seu dia a dia. Portanto, entende-se como bem-estar um conjunto de fatores que combinam sentir-se bem, engajado e realizado, atribuindo um real sentido ao que se experimenta em seu cotidiano, por meio de bons relacionamentos intra e interpessoais.

Segundo o dicionário Aurélio, a definição de bem-estar está descrita como: *substantivo masculino; condição de quem se encontra física, espiritual ou psicologicamente satisfeito; conforto, satisfação; Reunião dos elementos que causam satisfação (boa saúde, segurança, estabilidade financeira, conforto etc.).* Entretanto, com o mergulho da comunidade acadêmica no tema, pode-se afirmar que vai muito além dessa descrição. Consiste na combinação de sentir-se bem com consigo mesmo e com a vida, de maneira que o indivíduo realize seu potencial, descubra o seu senso de propósito, ligado a objetivos significativos e ideias, por meio de relacionamentos saudáveis e positivos, com pressupostos subjetivos e objetivos que buscam a felicidade no sentido hedônico (somatórias de experiências afetivas positivas vivenciadas pelo indivíduo) e eudaimônico (ligado a senso de propósito).

Conclui-se que o conceito de bem-estar engloba questões subjetivas e objetivas, e é por meio da percepção individual do sujeito que ambas serão diferenciadas. O bem-estar objetivo compreende uma visão “de fora para dentro”, envolvendo a relação “eu-mundo” sob uma perspectiva de como esse sujeito recebe as demandas do meio em que vive, por exemplo, a relação do indivíduo e sua forma de viver diante da sociedade na qual está inserido; em contrapartida, o bem-estar subjetivo é o inverso, compreende uma visão “de dentro para fora”, isso é, como o indivíduo avalia e percebe sua vida com base em padrões estabelecidos por ele mesmo.

Em suma, vale ressaltar também que há correntes teóricas que divergem em seus pensamentos e ideias sobre o termo bem-estar, sendo este dividido em duas dimensões: o bem-estar subjetivo (BES) que liga em si proporções de afeto positivo e

negativo e também a satisfação com a vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004) e o bem-estar psicológico (BEP) que envolve o funcionamento psicológico mais complexo, valorizando o senso de propósito, a interação eu-consigo mesmo, eu-outro, eu-mundo, e assume como cerne desse conceito a experiência de expressão pessoal, a autoaceitação e a autorrealização (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995).

Outro construto importante que vem sendo pesquisado no campo do bem-estar, e que também não apresenta um consenso em sua definição é o termo bem-estar no trabalho. Muitos autores como Paz (2004), Dessen (2005) e Warr (2007), Paschoal e Tamayo (2004), entre outros, que o têm como objeto de estudo, apresentam as suas pesquisas baseadas em teorias como a do BES, BEP, QV e QVT. A maior parte das pesquisas desenvolvidas sobre bem-estar no trabalho são empíricas e compreendem o conceito como um fenômeno que está atrelado à percepção que o indivíduo tem sobre seu ambiente de trabalho, mensurando prevalência de questões relacionadas às suas emoções positivas e/ou negativas nesse local, a forma como o indivíduo se expressa e desenvolve suas habilidades e potencialidades em busca dos resultados e das metas que valoriza.

Para contextualizar a presente pesquisa, o quadro abaixo retrata um resumo das principais vertentes do construto bem-estar.

Quadro 21 - Concepções de bem-estar

Concepções de Bem-Estar	Definições
Bem-estar Objetivo Gianetti (2012)	Está ligado às questões relacionadas às condições da vida do ser humano de maneira geral e que podem ser mensuradas globalmente por meio de indicadores numéricos.
Bem-estar Subjetivo Diener (1984), Diener e Cols (1999), Ryan e Deci (2000), Seligman e Csikszentmihalyi (2000)	Apresenta dimensões afetivas e cognitivas, baseadas na satisfação com a vida, expressando felicidade ou tristeza. Valorizam-se experiências internas do indivíduo e suas percepções emocionais diante das situações de seu cotidiano, incluindo as variáveis de humor do indivíduo.
Bem-Estar Psicológico Keyes, Shmotkin e Ryff, 2002	É um conceito para além da Satisfação com a Vida e a Felicidade. São formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida, reforçando os aspectos de autorrealização, autoaceitação e propósito. Em suma, tem como premissa a interação entre indivíduo e meio, enfatizando a maneira como o sujeito organiza seu conhecimento sobre si, sobre os outros, respondendo às demandas pessoais e sociais.
Bem-Estar no Trabalho Paz (2004), Dessen (2005), Warr (2007), Paschoal e Tamayo (2004), Limongi-França (2009, 2015).	Sinônimo de qualidade de vida no trabalho; Abarca aspectos centrais hedonistas e eudaimônicos, baseado nas teorias de BES e BEP. Busca avaliar impactos das variáveis do contexto de trabalho sob a saúde mental dos indivíduos, considerando predominantemente uma perspectiva positiva.

A partir da breve revisão de literatura apontada, esclarecendo o significado das concepções de bem-estar, a próxima seção apresenta um mergulho na concepção de Ryff (1985), opção escolhida como base teórica desta pesquisa.

2.4.1 Bem-Estar Psicológico

As proposições acerca do conceito de bem-estar psicológico surgiram no final da década de 80, com as pesquisas de Ryff (1989) que tinham como foco, desvelar o conceito de bem-estar a partir de uma perspectiva psicológica. Sua teoria se consolidou e emergiu, diante das fragilidades dos estudos de BES e dos questionamentos que eram realizados sobre pesquisas da época que somente retratavam o sofrimento no trabalho e a infelicidade humana, diante das situações cotidianas da vida, sem investigar as causas e as consequências destes processos, sob a ótica de aspectos positivos do funcionamento do indivíduo.

Ryff (1989) considerava os modelos estudados em BES limitados, pois apresentavam pouca consistência teórica frente aos instrumentos construídos para mensuração de bem-estar. A principal crítica da autora, à fundamentação teórica de BES vem do questionamento de que a teoria de BES se apoiou em um deslocamento de conceitos sociológicos, advindo dos estudos de Bradburns, para o campo psicológico. Bradburns (1969) não tinha como foco de suas pesquisas, definir, compreender e nem estruturar o conceito de bem-estar, e sim identificar de que maneira às grandes mudanças sociais, no que diz respeito às áreas educacional, econômica, urbana e política, impactavam no padrão de vida dos cidadãos (Siqueira & Padovan, 2008).

Assim, Ryff (1989), para consolidar a teoria de BEP, defendia que, na área de psicologia, já existiam estudos consistentes sobre o funcionamento psíquico do indivíduo, os quais investigaram os aspectos positivos do ser, e que estes poderiam dar suporte e sustentar de maneira consistente as concepções desenvolvidas no conceito de BEP (Ryff & Keyes, 1995).

Ryff (1989) apresenta, então, um modelo multidimensional, fundamentado nas proposições teóricas de Abraham Maslow (1968), Erik Erikson (1959), Carl Rogers (1961), Carl Jung (1933) e Gordon Allport (1961), Neugarten, (1973), autores que consideravam o funcionamento psíquico positivo do indivíduo e debruçaram seus estudos sobre o fenômeno de individuação. Também considerou Jahoda (1958), que

estudava questões relacionadas à saúde mental, sob uma perspectiva de ausência de doença e fortalecimento de saúde psicológica, além de ter realizado também uma análise acerca das concepções Aristotélicas sobre a natureza humana. Em suma, seu modelo de bem-estar foi pautado em conceitos de crescimento pessoal, desenvolvimento humano e autorrealização.

Nessa proposta integradora, o conceito de BEP foi definido a partir de seis dimensões, as quais foram reorganizadas e reformuladas posteriormente, pelas autoras Ryff e Keyes (1995) e Ryff e Singer (2006). São elas: autoaceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal. Essa construção e articulação do construto BEP e suas dimensões podem ser observadas no esquema da figura 19, a seguir:

Figura 19 - Dimensões e construção do conceito BEP

Fonte: Ryff e Singer (2006, p. 20) tradução nossa.

Percebe-se no esquema apresentado que o construto de BEP reúne conceitos e pesquisas empíricas realizadas há décadas, sob diferentes abordagens psicológicas, as quais muitas foram baseadas em abordagens filosóficas que desde a Antiguidade já buscavam compreender o prazer e o aprimoramento pessoal.

Após a pesquisa desenvolvida por Ryff e Keyes (1995), a qual testou modelo de Riff (1989) de BEP, com objetivo de investigar a relação entre as seis dimensões

propostas e os construtos de afetos e satisfação com a vida, concluiu-se que o melhor modelo foi composto por seis fatores, contemplando as seis dimensões, e elucidou a relação dos afetos e da satisfação com os fatores autoaceitação e controle do ambiente. Dessa maneira, o BEP é definido, por meio das seis dimensões, conforme descreve quadro a seguir:

Quadro 22 - Dimensões do BEP

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Autoaceitação	Definida como o aspecto central da saúde mental trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade. Atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo. Refere-se a conhecer e aceitar os múltiplos aspectos do <i>self</i> , incluindo sentir-se bem quanto a suas experiências passadas.
Relacionamento positivo com outras pessoas	Descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro. Refere-se à satisfação e à confiança na relação com os outros, à preocupação e demonstração com o bem-estar dos outros.
Autonomia	Refere-se à autodeterminação, independência e autorregulação do comportamento. Relaciona-se com indicadores, que demonstram o <i>locus</i> interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas.
Domínio do Ambiente	Capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos.
Propósito de Vida	Manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.
Crescimento Pessoal	Crescimento pessoal: necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.

Fonte: Elaborado pela autora, ampliado de Ryff e Keyes (1995), Siqueira e Padovan (2008), Paschoal (2008), Riff e Singer (2008), Riff (2013).

Assim, a essência do construto BEP é determinada por essas dimensões, isso é, um indivíduo com alto bem-estar é aquele que apresenta altos índices de autoaceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal

Em suma, como afirma Siqueira e Padovan (2008), “as concepções de BEP são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida”.

Machado e Bandeira (2012) concordam com essa ideia e reforçam ainda que o BEP representa a tradição eudaimônica de bem-estar e resgata o sentido original do bem-viver, nas bases aristotélicas.

As proposições teóricas de Ryff (1989), aqui apresentadas, são referências principais, na corrente de estudos sobre BEP, e, por este motivo a presente pesquisa adotou essa concepção teórica para dar suporte ao estudo. Embora haja atualmente críticas sob a concepção de BEP de acordo com estudos de Ryff, esta corrente teórica vai ao encontro dos objetivos principais desta tese.

A visão do conceito bem-estar até este ponto do presente estudo tem a intenção de apresentar o construto em linhas gerais, descrevendo seu percurso histórico de forma breve, pois não será o foco desta pesquisa. No entanto, esta tese utilizará o instrumento de BEP, o qual será justificado e explicado, na seção de metodologia, por este motivo, faz-se necessária uma retrospectiva teórica do assunto.

A leitura destes capítulos expõe o estudo do *coaching* como instituição, em sua complexidade intrínseca e sua potencialidade de impactos sobre a vida do próprio *coach* que o realiza. Pode-se concluir que o *coaching* é uma atividade que dificilmente será apresentada, pelo menos, nos próximos anos, em seus contornos e fatores. Como atividade de capacitação para o trabalho e para a carreira, o *coach* é uma forma de transformação sensível às macroestruturas sociais e às contingências circunstanciais. Seus meios são definidos pelos recursos e pelas demandas da estruturação da carreira profissional que a cada dia expande seu caráter de fronteiras flexíveis e de protagonismo de seu beneficiário. A carreira é uma instituição que se originou e cresceu na vereda da estrutura hierárquica e da divisão do trabalho. Com a fragmentação das atividades produtivas, a desintegração ganhou força pela demanda de adaptação artesanal nas tarefas e nas trajetórias.

Essa mudança dentro de uma sociedade que vive a condição de transição permanente impacta diretamente nas identidades e na qualidade de vida. É um risco para todos os indivíduos, estar sujeito às alterações nos predicados que revelam quem ele é nas contingências que manifestam a qualidade de sua adaptação ao mundo. Em vista disso, o avanço da evolução que intensifica a fragmentação coloca nas mãos do *coach* a demanda de mais atenção sobre si mesmo. Ele é um alvo de sustentabilidade de sua competência profissional e de sua qualidade de vida. O reconhecimento desse ônus abriu esta investigação a buscar informações sobre o que acontece com os *coaches*, hoje, em momento no qual eles atuam no modelo de ação

profissional liberal, em que parte significativa das condições de trabalho, e, consequentemente, de qualidade de vida, tem origem nas negociações entre o profissional e seus clientes. Será que os *coaches* estão cuidando e atentos às condições de sua qualidade de vida?

Esta pergunta já formulada no início desta tese, agora está justificada e requer alguma resposta. Essa demanda acrescenta às tarefas desta tese a busca de dados empíricos para a compreensão da QV e da QVT dos *coaches*. A competência profissional de um *coach* implica que ele conheça os riscos do ambiente para as carreiras de seus clientes, ao mesmo tempo que implica que ele conheça os riscos para a sua própria carreira. Assim, os próximos capítulos são dedicados ao estudo dessa relação entre a atividade profissional do *coach* e a percepção de sua QV/QVT que é outro conceito que enfrenta de modo visível os impactos do avanço da sociedade na direção da fragmentação.

Como foi explicado em parágrafos anteriores, o *coaching* é uma atividade que mescla os mundos objetivo e subjetivo em um único espaço e a gestão para tratar de um objeto que desafia as categorizações que lhe foram oferecidas. Em vista disso, o capítulo seguinte explicitará a pesquisa empírica com seu caminho estratégico para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

3 - PESQUISA EMPÍRICA

*“É o tempo da travessia:
e, se não ousarmos fazê-la,
teremos ficado para sempre,
à margem de nós mesmos.”*

Fernando Pessoa

3 PESQUISA EMPÍRICA

3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Conforme descrito anteriormente, a presente pesquisa tem como objetivo principal **avaliar QVT na identidade do coach, além de buscar relações possíveis entre a percepção de QVT, o bem-estar e a construção desta Identidade Profissional**. Para tal, é imprescindível a realização de uma pesquisa empírica, pois, além da base conceitual aqui explorada, é por meio de dados empíricos que se pode analisar de maneira mais profunda e fidedigna se há ou não interligação entre esses construtos e como isso se manifesta no cotidiano desses profissionais. Verifica-se ainda se de fato a QV e a QVT estão presentes na dimensão pessoal e profissional dos *coaches*, uma vez que a maior parte deles tem como premissa promover esse equilíbrio entre vida/trabalho em seus *coachees*. Uma das formas de se constatar se esse discurso do *coach* é congruente com suas ações é investigar e observar de perto o cotidiano desses profissionais, proposta deste trabalho.

Para tanto, havia muitos caminhos, como, por exemplo, acompanhar esse *coach* durante um período determinado e observar diariamente como se traduz sua rotina de trabalho, mas por conta do tempo e das questões de confidencialidade entre *coach* e *coachee*, seria mais complicado. Outro caminho, seria acompanhar cursos de formação de referência em *coaching*, voltados para pessoas que já atuam na área e selecionar profissionais que só trabalham com essa atividade, porém nas entrevistas iniciais (pré-testes) realizadas nesta pesquisa e no aprofundamento dos estudos bibliográficos sobre a área, pode-se constatar que são pouquíssimas as pessoas que só exercem essa atividade, fator que poderia tornar a pesquisa não significativa por conta da amostra; poderia também ser adotada uma pesquisa apenas quantitativa, utilizando as escolas de formação como parceiras para indicar sujeitos de pesquisa, no entanto, perderíamos a riqueza de detalhes, as mensagens subliminares e os comportamentos inconscientes dos próprios *coaches*, como a identificação de seus modelos mentais, por exemplo. Nesta opção ainda teríamos dificuldade de conseguir um número significativo, pois atualmente há uma questão com relação à venda de *mailing* no mercado e ao medo de uma possível perda de clientes, além das devidas autorizações e regras de conduta que regem esse processo junto ao cliente.

Nesta tese, observou-se que muitas pessoas não se sentem confortáveis, em expor sua vida profissional e apresentam receio ao falar de si e dedicar seu tempo, mesmo que seja curto, a responder um questionário sobre o assunto. Foi um desafio neste trabalho conseguir um número significativo de sujeitos. Nesse processo, descobriu-se que uma pesquisa somente qualitativa poderia também apresentar limitações complexas de estudo, impactando em um dos objetivos acadêmicos em se abordar o *coaching* como cerne de estudo, principalmente em relação à falta de pesquisas que apresentem um olhar mais global e a partir dos números sobre o assunto.

É notável que já existem muitas publicações que utilizem o estudo de caso como metodologia, e, de acordo com a base conceitual estudada na presente tese, há uma lacuna nessa questão, fator que novamente expressa a relevância deste trabalho e contribui para a compreensão do *coaching* como atividade profissional e de desenvolvimento humano.

Posto isso, a intenção é a de demonstrar que a pesquisa é um campo aberto e vasto e esclarecer que o estudo empírico previsto nesta tese considerou a investigação de seu objeto de estudo, sendo explorado tanto na parte quantitativa como a qualitativa, pois acredita-se que seus dados se complementam e se enriquecem para que os objetivos já descritos anteriormente sejam contemplados.

Por fim, o presente capítulo apresenta a trajetória metodológica para esta pesquisa. Serão explicitados o delineamento do estudo, as estratégias de coleta de dados, a definição da população de pesquisa, a descrição do pré-teste e o método de análise e a apresentação dos resultados. Justificam-se, ainda, os princípios e as escolhas metodológicas que abarquem os objetivos e as indagações desta tese.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No campo da Administração, as trajetórias metodológicas são predominantemente influenciadas pelo positivismo, sendo regidas na maioria das vezes por pesquisas quantitativas. Em contrapartida, a utilização da metodologia qualitativa, sob a ótica interpretativista, aumentou significativamente (Barbosa et al., 2013).

As discussões e as divergências entre critérios epistemológicos distintos de ambos os métodos (quantitativo x qualitativo) possibilitaram o surgimento de outra

vertente de pesquisa que ganha espaço no meio acadêmico em diversas áreas: o método misto, o qual implica dados empíricos de frequência e de diferença. Esse tipo de pesquisa tem sua presença enfatizada nas áreas de ciências humanas e sociais, no entanto, começa a aparecer timidamente nos estudos voltados para a área de administração ainda que com certa resistência (Creswell, 2009)

Diversos autores defendem que estudos qualitativos podem complementar estudos quantitativos e vice e versa (Gomes & Araújo, 2005; Leão et al., 2009). Nesse sentido, a utilização de pesquisas multimétodos enriquece a compreensão e a interpretação dos fenômenos estudados, por conta da combinação dos pontos fortes de cada um deles (abordagem quali-quantitativa-mista), uma vez que aplicados de forma isolada e singular apresentam muitas limitações.

Estudiosos do assunto apontam como tendência para o meio acadêmico a utilização do método misto, devido à complexidade dos fenômenos na atualidade e às lacunas deixadas no uso de metodologias puramente positivista, fato que justifica a aplicação da abordagem quali-quantitativa, que é vista como um *continuum* pós-positivismo/interpretativismo. (Minayo & Sanches, 1993; Gomes & Araújo, 2005; Leão et al., 2009; Creswell, 2009).

Para se decidir por uma metodologia mista, há de se considerar principalmente se as estratégias de investigação estão claras no que diz respeito a coleta e análise dos dados. Embora esta tese apresente uma seção para abordar esses itens, vale ressaltar que existem decisões específicas como parte da seleção de uma investigação com esse método, e, conforme Creswell (2009, p. 213), são essas: identificar a sequência e a frequência de coleta de dados quantitativos e qualitativos; ter ciência de quais serão as prioridades dadas à coleta e à análise de dados quantitativos e qualitativos; além de definir se será utilizada uma perspectiva teórica global. Segundo Creswell (2009, p. 247), em uma síntese demonstrada na figura abaixo, é a partir dessa sequência conceitual de decisões que ele define e delimita o método misto de maneira minuciosa e efetiva, categorizando-o em:

- Projeto exploratório sequencial QUANTITATIVO quali: iniciando com coleta de dados e análise quantitativa e, posteriormente, realizando coleta e análise de dados qualitativa e a interpretação de toda a análise;
- Projeto exploratório sequencial QUALITATIVO quantitativo: iniciando com coleta de dados e análise qualitativa e, posteriormente, realizando coleta e análise de dados quantitativa e a interpretação de toda a análise;

- Projeto transformador sequencial: possui uma perspectiva teórica norteadora do estudo, cujo objetivo se sobrepõe ao uso dos métodos. Pode iniciar tanto pela parte quantitativa, quanto pela parte qualitativa, porém o viés transformativo guia o estudo.
- Estratégia de triangulação concomitante: coleta sincrônica de dados qualitativos e quantitativos cujos resultados são comparados;
- Estratégia incorporada concomitante: igualmente com a coleta simultânea de dados, porém com peso maior numa ou noutra, e um dos bancos de dados dando suporte ao método predominante;
- Estratégia transformativa concomitante, com a coleta dos dados quantitativos e qualitativos, podendo assumir as características de um dos dois tipos anteriores, porém com viés transformativo.

Figura 20 - Síntese das estratégias de investigação do método misto

Fonte: Crewell, 2009, p. 247.

Cabe notar que o autor afirma ser fundamental verificar a precisão dos dados qualitativos e a validade dos quantitativos. Para tanto, sugere ao pesquisador considerar os procedimentos reconhecidos de validação de cada um deles, além de atentar para quaisquer questões que possam surgir relacionadas à combinação de ambos.

Nesse mesmo sentido, Minayo e Sanches (1993) concordam que estudos quantitativos podem complementar qualitativos e vice e versa, proporcionando uma compreensão mais profunda e completa das relações sociais; porém, sugere que o uso de ambos os métodos enriquece a pesquisa, pois, cada qual com suas fundamentações, se complementam para a investigação em foco.

A presente pesquisa optou por essa abordagem mista, à luz do projeto exploratório sequencial quali-quantitativo, norteada predominantemente pelo interpretativismo ou construtivismo social, isso é, paradigma, que tem como premissa que o conhecimento está atrelado ao saber do indivíduo, portanto, é compreendido sob o ponto de vista deste que está diretamente envolvido no processo. Os construtivistas sociais defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham. Dessa maneira, desenvolvem significados subjetivos de suas experiências e dirigidos para alguns objetos ou coisas (Creswell, 2009).

Este é um estudo descritivo explicativo que visa a aprofundar a compreensão do fenômeno, pois tem como objetivo maior familiaridade e entendimento do *coaching*. Pode-se, assim, formular e criar hipóteses, correlacionar variáveis, aprimorar ideias, identificar opiniões, crenças e valores de uma população, além de descobrir intuições (Sellitz et al., 1975; Gil, 2002). Uma vez que a presente pesquisa caracteriza-se como projeto exploratório sequencial quali e quanti e baseada nos estudos de Creswell (2009), optou-se por motivos práticos iniciar a pesquisa pelos dados qualitativos, com a intenção do pesquisador em aprofundar-se na compreensão do fenômeno estudado, junto aos sujeitos de pesquisa e, em seguida, expandir o entendimento por meio de uma segunda fase, em que são coletados os dados quantitativos, com um número representativo da população, que neste caso será realizada com profissionais de *coaching*. Assim sendo, após a coleta e análise de dados quali-quantitativos, há uma interpretação de todas essas informações (Creswell, 2009).

Sellitz et al. (1975, p. 61) assinalam que os estudos descritivos explicativos têm como premissa ampliar e discutir os conhecimentos acerca de um fenômeno

estudado, esclarecer conceitos e controvérsias que ainda estão abertas e vislumbrar novas perspectivas em um determinado campo do conhecimento. Esse tipo de estudo também é muito recomendado para problemas e objetos de estudo, os quais apresentam o conhecimento reduzido na área. Partindo deste pressuposto teórico, este estudo tem seu foco dirigido à percepção que os profissionais de *coaching* envolvidos na pesquisa apresentam sobre QV/QVT e BE. Outro aspecto que justifica o estudo descritivo é o fato de que a teoria sobre *coaching* está em construção, e os estudos sobre os profissionais da área têm um número reduzido de publicações científicas aqui no Brasil, em relação a complexidade do tema e do crescimento da atividade profissional em nossa sociedade, conforme verifica-se em Grant (2003a), Atikson (2007), Gallwey (2013).

Segundo Creswell (2009), a escolha do método está vinculada não só ao problema de pesquisa, como também às experiências do pesquisador e aos profissionais e estudiosos da comunidade acadêmica que continuam a explorar e dedicar-se ao tema. Pesquisadores familiarizados com técnicas de coleta e análise de dados estatísticos têm maior tendência a escolher métodos quantitativos e, aqueles que possuem mais afinidade com a realização de entrevistas pessoais e descrições mais literárias provavelmente darão preferência a métodos qualitativos.

Nesse sentido, a pesquisa com métodos mistos pretende facilitar a interpretação de circunstâncias e entender as relações existentes entre os constructos aqui estudados. Especialmente entender nos dados qualitativos, a partir da ótica do pesquisador, os valores e as origens pessoais dos sujeitos, além de seus respectivos processos histórico-culturais que podem moldar as interpretações dos dados. Creswell (2009) reforça ainda a importância de esclarecer a postura do pesquisador na condução do estudo, fator esse, que foi realizado na pesquisa de campo e descrito nos capítulos: prefácio, introdução e empírico desta tese.

Alves (1991) e Sampiere (2006) corroboram essa visão e afirmam que as pessoas agem de acordo com suas percepções de mundo. Para tal, os comportamentos do indivíduo são delineados baseados em suas vivências, sentimentos, crenças, valores e cultura. Nessa perspectiva, torna-se evidente que as pesquisas qualitativas são congruentes com essa linha de pensamento. Nesse sentido também, Bardin (1977) aponta que compreender o contexto, a complexidade e os significados das experiências para os indivíduos retrata a finalidade das pesquisas qualitativas.

Cabe ressaltar também que o método misto é especialmente adequado para desenvolver novos instrumentos de coleta e/ou aperfeiçoar instrumentos já existentes, bem como, se obter mais “*insights*” com a combinação de pesquisas quali e quanti, conforme ratifica Creswell (2009). Esta pesquisa, por sua vez, aperfeiçoou o instrumento já validado, o, BPSO de Limongi-França.

Ao enfatizar os principais caminhos escolhidos, as razões e as pretensões dessa escolha, justifica-se mais uma vez a importância da opção pelo método misto (quali-quantitativo).

É em razão do reconhecimento da importância da estratégia da pesquisa que se aponta a seguir a natureza epistemológica dos métodos, de acordo com os estudiosos do assunto, justificando e compreendendo os pontos fortes de cada um deles, com suas respectivas bases teóricas (Minayo & Sanches, 1993; Sampiere, 2006; Lakatos & Markoni, 2006; Leão et al., 2009; Creswell, 2009).

Na pesquisa qualitativa, o foco é a compreensão do fenômeno social complexo, sua descrição e interpretação, assim a primeira parte deste estudo apresenta o projeto qualitativo, pois busca avaliar a influência da QVT na construção da identidade do *coach*, além de buscar relações possíveis entre a percepção de QVT, o bem-estar e a construção dessa identidade profissional, ampliando a compreensão desse fenômeno estudado (Sampiere, 2006; Martins & Theofillo, 2009).

Para Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa qualitativa analisa e interpreta os aspectos mais profundos do objeto a serem estudados, descreve sua complexidade por meio do comportamento humano e fornece uma compreensão mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento. Dessa maneira, confirma-se a importância dessa escolha, principalmente pois, durante a pesquisa, identificam-se comportamentos, ações e predicados identitários que permeiam a construção da identidade profissional do *coach* e suas possíveis relações com as demais dimensões da vida e com os conceitos estudados: QV, QVT, BE e *FLOW*.

No que diz respeito à metodologia quantitativa, Richardson (1985), afirma que:

O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. (p. 29)

Sampiere (2006) concorda com a afirmação e reforça que a pesquisa quantitativa expõe a frequência dos dados e dos fatos, fornecendo informação específica da realidade que podemos explicar e prever. Esta pesquisa descreve quantitativamente o fenômeno estudado e suas variáveis, através da mensuração de opiniões, comportamentos, hábitos e atitudes dos profissionais de *coaching*, além de identificar situações e eventos a eles associados.

Complementando essas informações, a natureza da pesquisa qualitativa procura “aprofundar-se no mundo dos significados das ações e das relações, um lado não perceptível e não captável em equações, medidas e estatísticas” (Minayo, 1997, p. 22). Entretanto, a natureza quantitativa, neste estudo, procura mensurar e captar, por meio do emprego de técnicas estatísticas, as particularidades do objeto de estudo, buscando descrever, quantificar frequência, correlacionar e medir as características deste. Dessa maneira, a trajetória aqui delineada propõe demonstrar com fidedignidade o universo dos dados que caracterizam a identidade do *coach* e sua QV/QVT (Richardson, 1999; Sampiere et al., 2006).

3.3 CONSTRUTOS CENTRAIS DO ESTUDO

A presente pesquisa aborda conceitos complexos e que não apresentam uma definição em comum e única, fator que desperta diversas interpretações. Dessa maneira, posicionar-se diante desses construtos e assumir as posturas as quais serão utilizadas minimizam distorções inapropriadas. Nem todos os construtos descritos no quadro abaixo foram aprofundados, no entanto, são imprescindíveis para dar suporte e consistência teórica para o estudo.

Quadro 23 - Construtos centrais do estudo

Conceito	Definição adotada
<p>Identidade</p> <p>Identidade Profissional</p> <p>Carreira</p>	<p>O conceito de carreira é adotado como trajetórias profissionais que culminam na construção da identidade profissional do indivíduo, baseada na concepção de Malvezzi (2000, 2018) e de Ibarra (2004, 2016). Apoiando-se na concepção de identidade de Dubar (2005) e Ciampa (1987) estabeleceram-se alguns pressupostos importantes para este estudo: a) identidade é um processo de sucessivas socializações, que abarcam cenários de construção e reconstrução, de estabilidade e ruptura, estando sempre em movimento e em constante construção; b) identidade é metamorfose, é a busca pela emancipação do ser; c) identidade é o autoconceito, a imagem que o indivíduo tem de si e a forma como o outro o vê e o reconhece, validando o indivíduo nos mais variados papéis que assume; d) a identidade é construída por meio de narrativas de história de vida, que são escritas a partir da interação entre eu-comigo mesmo (<i>self</i>); eu-outro e eu-mundo, sendo composta por predicados (representando atividades do presente, passado e futuro), instituindo o eu e o outro como interlocutores concretos, sob uma perspectiva dialética (as narrativas de história de vida serão objeto de estudo desta tese); e) O jogo da identidade é fundamental para a construção da identidade profissional, pois permite a sujeito testar, experimentar seus possíveis “eus”; f) a identidade é a articulação da diferença e da igualdade, pois diferencia o indivíduo dos demais, destacando sua singularidade, e também o coloca como igual, no sentido de ser humano e participar de grupos sociais que compartilham dos mesmos valores, crenças, e/ou atividades (no presente estudo a atividade profissional do <i>coach</i>).</p> <p>Identidade Profissional está atrelada à mobilidade, pois o indivíduo realiza movimentos e articulações com relação às suas experiências que podem ser estáveis em alguns aspectos e duradouras em outras (Malvezzi, 2018).</p> <p>Para Ibarra (2004), identidade profissional é como uma prática, um processo sem fim que coloca o indivíduo em situações com etapas conhecidas que criam e revelam nossos possíveis traços de personalidade. Ressalta que aprendemos quem somos no cotidiano, e não na teoria, testando as muitas “<i>selves</i>”, descobrindo nosso fazer no trabalho e na vida a partir do teste de novas atividades, seguindo diferentes modelos e reescrevendo a própria história à medida que contamos e nos relacionamos com aqueles que estão ao nosso redor.</p>
Trabalho	<p>A definição de trabalho é considerada a partir de uma ação produtiva que engloba as relações eu-consigo mesmo (vida interior no trabalho – que compreende as interações dinâmicas entre percepções do indivíduo, suas impressões instantâneas a teorias mais elaboradas sobre fatos e seu significado; emoções, que sejam reações altamente definidas, como por exemplo, o júbilo diante de um sucesso específico, a ira frente a um obstáculo, ou estados mais gerais, como bom ou mau humor; sua motivação ou a compreensão daquilo que precisa ser feito e o impulso a agir em um momento qualquer); eu-outro; eu-mundo; proporcionando significado e propósito, contribuindo, assim, para a construção da identidade do ser, sendo um espaço importante para a promoção da autorrealização e para o desenvolvimento das potencialidades deste indivíduo, fazendo-o crescer pessoal e profissionalmente.</p>
QV	<p>A QV se caracteriza pelo gerenciamento da vida interior de cada um (Csikszentmihalyi, 1992, p.14).</p> <p>Malvezzi (1988; 2018), define QV como a relação do indivíduo com ambiente, a qual se fundamenta na relação entre eu-mundo e eu-consigo mesmo, em um movimento de interação entre individualidade e coletividade, entre subjetividade e objetividade.</p> <p>Limongi- França (1996; 2015a) aborda o conceito de QV considerando questões subjetivas e objetivas do indivíduo e sua maneira de interagir com o ambiente; o modo como ele vivencia suas experiências, que lhe possibilitam a adaptação e a liberdade de suas escolhas. A autora destaca ainda três fatores essenciais para QV: autoestima valorizada, desenvolvimento humano e condições de vida saudável.</p>

“continua”

Conceito	Definição adotada
QVT	<p>QVT é resultante do equilíbrio dinâmico das variáveis referentes às dimensões biopsicossociais e organizacionais relativas à vida do indivíduo ao entender o ser humano como um complexo biopsicossocial, ou seja, um detentor de . . . potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida” (Albuquerque; Limongi-França, 1998, p. 41).</p> <p>QVT é compreendida a partir do engajamento do trabalhador. Esse engajamento lhe propicia base para que o indivíduo possa construir uma identidade que, em termos práticos, é seu capital profissional, ou seja, o conjunto de recursos de que ele dispõe e pode apresentar para negociar contratos, participação em projetos e visibilidade profissional (Malvezzi, 2018).</p>
Bem-Estar	Bem-estar subjetivo: apresenta dimensões afetivas e cognitivas baseadas na satisfação com a vida, expressando felicidade ou tristeza. Valorizam-se experiências internas do indivíduo e suas percepções emocionais diante das situações de seu cotidiano, incluindo as variáveis de humor do indivíduo.
Bem-Estar	Bem-estar psicológico: é um conceito para além da satisfação com a vida e da felicidade. São formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida, reforçando os aspectos de autorrealização, autoaceitação e proósito. Em suma, tem como premissa a interação entre indivíduo e meio, enfatizando a maneira como o sujeito organiza seu conhecimento sobre si, sobre os outros, respondendo às demandas pessoais e sociais (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002);
<i>Flow</i>	O estado de <i>Flow</i> é a condição ideal para se chegar à “experiência ótima”; uma experiência multifacetada que envolve componentes cognitivos, motivacionais, emocionais e espirituais de recíproca e complexa integração; é um estado psicológico positivo que, por ser subjetivo, só o próprio sujeito tem o poder de alcançar, não depende de nenhuma recompensa externa, aliás, pelo contrário, está relacionada à qualidade da experiência a qual é intrinsecamente compensadora para o indivíduo (Csikszentmihalyi, 1975).
Felicidade	É um estado interno. “ <i>Os indivíduos aprendem o caminho da felicidade administrando sua relação consigo mesmos e com o ambiente</i> ”. No entanto, apesar de ser um empreendimento pessoal, capacitado pela vida interior do sujeito, a gestão do ambiente contribui de modo significativo em sua construção, pela influência sobre a subjetivação Malvezzi (2015, 2018, p. 53).
<i>Coaching</i>	<p><i>Coaching</i> é o jogo interior que se desenvolve na mente do jogador. E, na verdade, seu pior adversário acaba sendo ele mesmo (Gallwey, 1974).</p> <p><i>Coaching</i> é um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingirem suas metas em suas vidas pessoais, em suas carreiras, em seus empreendimentos ou em suas organizações. Por meio do <i>coaching</i>, as pessoas aperfeiçoam e aprofundam seu aprendizado, melhoram suas performances e sua qualidade de vida. A interação entre <i>coach</i> (quem conduz o processo) e <i>coachee</i> (a pessoa que é alvo do processo) faz com que este descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado; auxilia o <i>coachee</i> a transformar esse conjunto em ação e não perder o foco no caminho da implantação. Ele tem como meta as possibilidades futuras, as ações que devem ser feitas no presente e não os “erros” do passado (Atkinson, 2007).</p> <p><i>Coaching</i> é uma ferramenta plural, semelhante à mão humana, que pode se transformar em dezenas de instrumentos diferentes, aplicáveis, de imediato, ao espectro de demandas do desenvolvimento profissional. Abriga e combina mil e uma atividades, como pesquisar, ensinar, persuadir e sensibilizar, visando à vida, à carreira ou à estratégia de negócios, seja para indivíduos sofisticados, sensíveis, autônomos, dependentes, neuróticos ou simplórios (Malvezzi, 2015).</p>

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E CARACTERÍSTICA DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Segundo Sampiere et al. (2006), o delineamento da população estudada está relacionado às características selecionadas a partir dos critérios estabelecidos que contemplem o objetivo do estudo. Marconi e Lakatos (2009, p. 27) fortalecem essa visão e enfatizam que a população de uma pesquisa é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem pelo menos uma característica em comum”.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como público-alvo: os profissionais de *coaching*. Os critérios utilizados para a escolha dos sujeitos de pesquisa foram divididos em duas partes:

1 - Sujeitos do estudo qualitativo:

- Profissionais de *coaching* com no mínimo 8 anos de atuação, pois esta pesquisa necessita de profissionais que tenham uma experiência consolidada na área e que seja suficientemente diversificada;
- Profissionais com formação superior completa e com no mínimo uma certificação em *coaching* reconhecida pela ICF;
- Profissionais na faixa etária entre 35 a 70 anos.

2 - Sujeitos do estudo quantitativo:

- Profissionais de *coaching*;
- Profissionais que atuem na área de *coaching* com no mínimo 1 ano de atuação;
- Profissionais com no mínimo 18 anos de idade.

Diante da definição dos critérios da população alvo desta pesquisa, é de suma importância relatar que a escolha desses sujeitos é considerada não probabilística, intencional e por conveniência para contemplar os objetivos propostos. Martins e Theóphilo (2009, p. 123) fundamentam essa opção, pois afirmam que as amostragens não-probabilísticas são aquelas em que “há uma escolha deliberada dos elementos da amostra”. Nesse sentido, a opção pelo caminho não probabilístico limita a possibilidade da generalização dos resultados para outras populações. Cabe evidenciar ainda que os dois grupos de sujeitos foram escolhidos dessa maneira.

No que se refere às amostras intencionais, Marconi e Lakatos (2009) relatam que este tipo de amostra, está voltada ao interesse do pesquisador em determinadas pessoas, ou elementos da população, que nem sempre são representativos nesse universo de estudo. Nessa perspectiva, os sujeitos do estudo qualitativo foram selecionados a partir dos critérios pré-estabelecidos já mencionados anteriormente e muitos deles são profissionais renomados da área e trabalham como *coach* e como mentores e formadores de *coaches*.

Os sujeitos foram escolhidos pelo critério da disponibilidade e por fazerem parte da rede de relacionamentos da pesquisadora. Outro fator relevante nessa escolha por conveniência para os sujeitos da pesquisa qualitativa foi o critério de ter extensa experiência como profissional de *coaching*, que ofereceria grande possibilidade de aprendizado e descobertas de características em comum dentro do universo estudado (Patton, 1990).

Na pesquisa qualitativa, foram entrevistadas 40 *coaches*, sendo que 3 dessas entrevistas foram desconsideradas, pois em duas delas as respostas não contemplaram os objetivos propostos desta pesquisa; e em uma delas a entrevistada teve um problema de saúde e foi impossibilitada de continuar ou reagendar um novo horário para isso. A pesquisa quantitativa contou com 500 respondentes, sendo que 2 deles não terminaram seus questionários, os quais foram invalidados. Portanto, participaram da pesquisa quantitativa 498 profissionais de *coaching*. No total, foram 535 sujeitos de pesquisa.

Por fim, é de extrema relevância justificar a quantidade dos sujeitos em pesquisas qualitativas e quantitativas. Na pesquisa qualitativa, embora não exista uma regra estipulada quanto ao número mínimo de participantes, a população selecionada deve permitir ao pesquisador obter uma maior compreensão do fenômeno e dependerá dos objetivos propostos, do tempo e dos recursos disponíveis para a realização do estudo (Patton, 1990). Nesta pesquisa, optou-se por entrevistar 40 *coaches*, pela riqueza de detalhes sobre a atividade profissional do *coach*, pelo tempo e pelos recursos disponíveis e, principalmente, para se ter um entendimento maior do objeto de estudo, observando e identificando elementos subliminares que constroem a identidade do profissional.

Na pesquisa quantitativa, o número mínimo de participantes depende dos objetivos propostos e do nível de confiabilidade dos resultados que se deseja alcançar. Quanto maior o nível de confiança desejado, menor será a margem de erro.

Esses critérios fundamentais da pesquisa quantitativa são calculados estatisticamente: tamanho da amostra, nível de confiança, margem de erro e valor percentual. Nesta pesquisa, realizou-se o cálculo, conforme mostra o quadro 23. Portanto, conclui-se que a escolha por 500 participantes foi pertinente para abarcar os objetivos deste estudo. Na próxima seção, serão descritas as estratégias de coleta de dados.

Quadro 24 - Cálculo da população de sujeitos

Tamanho da População	Tamanho da Amostra por Margem de Erro		
	3%	5%	10%
500	345	220	80

Fonte: site SurveyMonkey (2019).

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi realizada em dois momentos: com a pesquisa de campo, por meio de entrevistas apoiadas em narrativa de história de vida, e com o questionário on-line, método *survey*, por meio do *Google docs*. Ambos serão descritos minuciosamente no item procedimentos e instrumentos de coleta de dados e estão no apêndice deste estudo.

3.5.1 Pré-teste da Coleta de Dados

O pré-teste consiste em submeter o instrumento de pesquisa para ser testado em uma pequena amostra da população, com o intuito de identificar possíveis erros e/ou ajustes que devem ser realizados antes da submissão oficial. Dessa maneira, verificam-se e preveem-se os possíveis problemas e/ou desafios que podem surgir durante a coleta de dados, realizando as devidas correções com relação ao tempo ideal, o discurso e a semântica utilizada.

Por meio do pré-teste, avalia-se o instrumento escolhido, e certifica-se, se este é apropriado para responder às indagações do estudo, contemplando os objetivos da pesquisa.

No presente estudo, foram aplicados pré-testes com o instrumento de QVT e BE e com o procedimento da entrevista, para isso realizou-se uma entrevista de pré-teste.

O pré-teste aconteceu em dois momentos, primeiramente o pré-teste da entrevista e posteriormente, o do questionário de pesquisa (QVT, BEP e *FLOW*).

No presente estudo, foram aplicados pré-testes com o instrumento de QVT, BEP e *Flow* e com o procedimento da entrevista, para isso foram realizadas 4 entrevistas de pré-teste.

3.5.2 Pesquisa Qualitativa

A coleta de dados na pesquisa qualitativa, geralmente é realizada por meio de entrevista ou pela observação direta da realidade de determinados sujeitos/grupos sociais, dessa maneira a captação de informações sobre o fenômeno se dá com maior profundidade e riqueza de detalhes (Gill, 1999). Na presente tese, optou-se pela entrevista focalizada, como estratégia de coleta de dados qualitativos, pois isso permite uma aproximação maior do pesquisador junto aos sujeitos favorecendo uma maior compreensão do fenômeno e uma confiabilidade dos dados.

Sellitiz et al. (1975) apontam que a entrevista focalizada apresenta como premissa direcionar a atenção na experiência particular e seus efeitos sobre o entrevistado, não possui perguntas e respostas pré-estabelecidas e sim tópicos que constituem o roteiro. Para eles:

Na entrevista focalizada . . . o entrevistador sabe, antecipadamente, quais os tópicos de uma questão que deseja abranger. Esta lista de tópicos ou aspectos deriva de sua formulação do problema de pesquisa, de sua análise da situação ou da experiência de que participou o entrevistado, bem como de hipótese baseadas em teoria psicológica ou sociológica. Essa lista constitui uma estrutura dos tópicos que devem ser abrangidos, mas de maneira de propor as perguntas e sua ordem dependem, em grande parte, da decisão do entrevistador. (pp. 286-295)

Dessa maneira, justifica-se, a escolha das estratégias de coleta de dados aqui utilizadas, sendo que a entrevista focalizada possibilita uma maior compreensão do fenômeno estudado, permitindo ao sujeito e ao pesquisador mais liberdade de ação. É por meio da entrevista focalizada que o sujeito terá a oportunidade de narrar sua história de vida e o pesquisador compreender como se dá a construção da identidade profissional do *coach*, identificar os elementos cognitivos e emocionais presentes,

além de verificar as questões que envolvem a QV, a QVT, o BEP e o *Flow*. No entanto, as desvantagens dessa estratégia são: questão temporal, pois muitas vezes há a necessidade de um tempo maior, e o risco da subjetividade na interpretação e análise dos dados quando comparadas à pesquisa quantitativa (Gill, 1999). Vale reforçar que essas desvantagens serão complementadas pelos dados de pesquisa *survey*.

3.5.2.1 Instrumentos de Pesquisa

O principal instrumento utilizado nesta investigação qualitativa foram as entrevistas individuais focalizadas, pois, como explicitado anteriormente, esse tipo de entrevista mantém tópicos relevantes que são imprescindíveis para atingir os objetivos propostos e garantem uma maior aproximação entre o pesquisador e o sujeito, favorecendo a compreensão do fenômeno estudado.

A entrevista foi pautada na narrativa de história de vida do indivíduo e, como parte do roteiro, apresentava os seguintes tópicos:

- Quem é você?
- Pessoas que marcaram sua trajetória de vida;
- Como se tornou *coach*?
- Desafios na carreira de *coaching*;
- Formação;
- Contexto Familiar e Profissional;
- Perfil / talentos/dificuldades;
- Autoconhecimento;
- Motivação;
- Estado de *Flow* (“seu fluir”);
- Significado do trabalho;
- Desejo de ser ou ter como *coach* / QV /QVT;
- Felicidade (maneira como se manifesta no cotidiano);
- O que significa QV/QVT?
- Trajetória pessoal/profissional;
- Estilo de Vida hoje;
- Escolhas que contribuíram para ser quem se é;
- Natureza do Processo de *Coaching*;
- Abordagens de *coaching*;

- O que não é *coaching*?
- Todos podem ser *coach*?
- Contingências Significativas para se tornar *coach*?
- Competências para ser um bom *coach*?
- Banalização do *Coaching*;
- Tendências para o Futuro do *coaching*.

3.5.2.2 Pré-teste

No pré-teste da parte qualitativa, como procedimentos da entrevista, foram considerados os seguintes critérios:

- Local e formato: a entrevista deveria acontecer em um local calmo e sem interrupções; poderia acontecer presencial ou virtualmente.
- Conveniência e conforto: caso a entrevista acontecesse de maneira presencial, o participante escolheria o local de sua preferência, de forma que pudesse estar à vontade e confortável.
- Tempo: foi estipulado pelo participante, dentro dos tópicos que deveriam ser abordados na entrevista.

Os entrevistados são profissionais de *coaching*, com mais de 10 anos de experiência na área. A entrevista foi testada com 4 profissionais, dois homens e duas mulheres, todos com mais de 40 anos.

Quadro 25 - Perfil dos entrevistados

E1- Executivo aposentado e <i>Coach</i> Casado com uma filha	Trabalha como mentor e <i>coach</i> na área corporativa
E2- Executiva e <i>Coach</i> Solteira e sem filhos	Trabalha como executiva no período vespertino de 2ª a 6ª e atua como <i>coach</i> aos finais de semana e no período da noite
E3- Palestrante e <i>Coach</i> Casado e sem filhos	Trabalha como palestrante, ministra treinamentos e atua como <i>coach</i>
E4- <i>Coach</i> Profissional Casada e com dois filhos	Trabalha com formação e mentoria de <i>coaches</i> presencialmente e on-line

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Pesquisa (Pré-teste).

Com relação ao pré-teste da entrevista, ajustou-se a questão do horário, limitando-se à duração da entrevista em no mínimo 50 minutos e no máximo 90. O

papel do entrevistador foi interferir na entrevista apenas para aprofundar algum tópico necessário ou indagar sobre algum tópico não mencionado de acordo com o roteiro já descrito. O entrevistador também esteve atento às emoções dos entrevistados, de maneira respeitosa, imparcial e empática, pois, ao relatarem suas narrativas de vida, todos no pré-teste emocionaram-se, trazendo à tona seus sentimentos. O entrevistador tinha em mãos um roteiro prévio de tópicos importantes para a pesquisa, mas manteve a entrevista baseada na história da narrativa de vida do entrevistado, com a pergunta “Quem é você?”, logo no início, trazendo em seu discurso sua trajetória profissional/pessoal, as escolhas que lhe fizeram ser quem é, e concomitantemente como é seu estilo de vida hoje.

3.5.2.3 Procedimentos de Pesquisa

As entrevistas foram realizadas presencial ou virtualmente por meio de plataformas digitais e/ou aplicativos como: *skype*, *whatsapp*, *zoom* e *hangout*. A duração das entrevistas variava entre o mínimo de 50 e o máximo 90 minutos. É importante ressaltar que os participantes foram entrevistados em ambiente adequado, considerado confortável na visão de cada sujeito e de escolha própria deles, para que dessa maneira sua privacidade pudesse ser mantida e respeitada.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para a análise. Porém, 8 participantes não autorizaram, pois não se sentiam confortáveis nesta condição, então estas foram escritas à mão pela pesquisadora. As transcrições e os registros foram mostrados aos participantes para confirmar a autenticidade daqueles. Os registros realizados com os entrevistados que preferiram não gravar também foram confirmados para garantir a autenticidade das informações. Essas pessoas também se colocaram à disposição da pesquisadora, caso precisasse de algo ou surgisse uma dúvida.

Logo após as entrevistas, já havia uma primeira análise da pesquisadora, tomando nota dos pontos principais de maneira minuciosa, evidenciando opiniões dos participantes, identificando incidentes críticos, descrevendo comportamentos e modelos mentais, além da identificação de mensagens subliminares frente aos relatos da narrativa de história de vida. Esses primeiros registros também contribuíram para a análise dos dados.

O conhecimento prévio dos objetivos da pesquisa limitou-se ao termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinado por todos. Não houve recusa quanto à participação na entrevista.

A análise e interpretação dos discursos foram realizados à luz de Bardin (1977). A sistematização proposta pelo autor (Bardin, 1977, p. 125) se organiza de acordo com três polos: a *pré-análise*, a *exploração material* e o *tratamento do resultado com a inferência e a interpretação dos dados*. Segundo Bardin (1977), a fase de *pré-análise* se caracteriza pela organização e pela sistematização de maneira geral, culminando em um plano de análise do discurso. Essa fase é composta por três elementos: *leitura flutuante*, *escolha dos documentos*, *por formulação de hipóteses, objetivos, e elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação dos resultados*. Vale ressaltar que esses fatores não se sucedem obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora estejam interligados. É nessa fase que o pesquisador terá o primeiro contato com os dados qualitativos e iniciará o processo de se apropriar deles.

A segunda fase denominada *exploração do material* se configura como a etapa mais duradoura, composta por um mergulho no material coletado, para que o pesquisador possa definir as categorias de pesquisa, a partir de fatores fundamentais descritos pelo autor como: codificação em unidades de contexto (elemento que promove a compreensão do cenário e as unidades de registro envolvidas na pesquisa) e registro (recortes semânticos – palavra-chave, tema, objetos). É essencial nessa fase a atenção plena da pesquisadora nessas subcategorias: a homogeneidade (princípio único de classificação), a pertinência (está adaptada ao material de análise escolhido e pertence ao quadro teórico definido), a objetividade (definir claramente as variáveis) e produtividade (resultados férteis em hipóteses novas, índices de referência em dados exatos), tudo isso é fator de análise dos dados coletados (Bardin, 1977; Secco, 2012).

É na terceira fase que se estabelecem as relações entre objeto de análise e seu contexto. É nessa etapa, denominada tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados, que o pesquisador desvela as informações colhidas em campo, faz inferências, interpreta e se aprofunda em sua pesquisa à luz dos referenciais teóricos que dão suporte a ela (Bardin, 1977).

É importante enfatizar que este estudo se baseou nas regras descritas por Bardin (1977):

- regra da exaustividade - “uma vez definido o campo do corpus (conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos) é preciso ter em conta todos os elementos desse corpus (Bardin, 1977, p. 42). A pesquisa contou com os registros orais e escritos das entrevistas, as quais foram transcritas, para assim caracterizar e categorizar os participantes;
- regra da representatividade - “A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (Bardin, 1977, p. 97);
- regra da homogeneidade - “os documentos retidos devem ser homogêneos, quer dizer, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não representar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha” (Bardin, 1977, p. 98). Entende-se que os documentos analisados corresponderam a essa regra;
- regra de pertinência - “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (Bardin, p. 98). Essa regra está intimamente ligada àquela da homogeneidade. Portanto, compreende-se nesta pesquisa que os documentos foram adequados aos objetivos e à questão de investigação de estudo, os quais serão expostos na análise dos resultados.

Para a análise dos dados coletados foram utilizadas as duas das seis técnicas de análise de conteúdo, propostas por Bardin (1977): análise categorial e a de enunciação. A primeira, segundo Bardin (1977, p. 202), é a mais antiga e a mais utilizada técnica de análise, tendo como objetivo categorizar os textos e os discursos, segundo agrupamentos analógicos ou de significados semelhantes, possibilitando uma investigação rápida e eficaz, no momento em que se aplica a discursos diretos, significações manifestadas e simples. A análise de enunciação, por sua vez, pode ser considerada como a concepção da comunicação como processo e não como dado, pois funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais, é fala do entrevistado. Essas são as características que a diferenciam das demais técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 1977, p. 218). O quadro abaixo sintetiza as ideias aqui apresentadas e utilizadas neste estudo.

Quadro 26 - Procedimentos de análise do discurso

Etapas	Procedimentos	Técnicas	Exemplos
Pré-análise	Manusear os dados, ler e anotar os dados levantados; Descrever e classificar os dados.	Regra da exaustividade, representatividade.	Arquivos, banco de dados, textos, gravações, documentos.
Exploração do Material	Codificação dos dados, determinar as unidades de registro; Representar e visualizar as categorias de análise.	Regra da homogeneidade e da pertinência.	Contexto, categorizar, comparar; matrizes, gráficos e figuras.
Inferência e Interpretação	Observar semelhanças e diferenças entre os dados; Interpretação dos dados.	Análise Categorical e de Enunciação.	Análise, interpretação e inferência dos dados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (1977).

Vale mencionar que os 40 *coaches* dessa fase foram escolhidos baseados nos critérios já descritos anteriormente. O convite para os entrevistados foi realizado via e-mail ou contato telefônico. A pesquisadora acionou seu *networking* e por meio deste chegou ao número significativo para este estudo.

Na seção de análise e interpretação dos resultados essas categorias serão descritas de maneira detalhada.

3.5.3 Pesquisa Quantitativa

De acordo com Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), a utilização da estratégia *survey* na coleta de dados possibilita a resposta direta dos participantes, sendo baseada na obtenção de informações e dados, que possam retratar as características e as percepções de uma determinada população. Nesse mesmo sentido, Gil (1999) afirma que há muitas vantagens em se aplicar o método *survey*, tais como: conhecimento direto da realidade, baixo custo, agilidade na quantificação das respostas, pode-se abarcar um grande número de respondentes, além de ser muito adequado para estudos descritivos que buscam compreender opiniões e atitudes dos sujeitos pesquisados.

Justifica-se, portanto, a escolha pela estratégia *survey*, pois essa contempla os objetivos propostos neste estudo e demonstrará com fidedignidade os resultados obtidos. No entanto, a desvantagem nessa estratégia é a impossibilidade de capturar os sentimentos, as emoções e os elementos subliminares que permeiam a construção

da identidade do *coach* (Gill, 1999) e, diante disso a pesquisa qualitativa complementa e enriquece a análise e a interpretação dos dados.

3.5.3.1 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de mensuração da parte quantitativa desta pesquisa já são validados nacional e internacionalmente, incluindo sua tradução. Optou-se por instrumentos já reconhecidos e utilizados na comunidade acadêmica, pois validação, tradução e elaboração de novas formas de mensuração não faziam parte do escopo deste trabalho. Os questionários utilizados nesta pesquisa são predominantemente feitos por questões fechadas e que correspondem ao grau de satisfação ou frequência sobre determinado tema ou circunstância. Há apenas uma questão, no instrumento de QVT, que permite que o participante escreva em uma expressão ou palavra o que é QVT para ele. Após os termos livres e esclarecidos de consentimento, seguido das orientações técnicas para preenchê-lo, o participante tem acesso ao questionário, o qual foi dividido em quatro blocos:

A- Bloco de Dados Sócio- Demográficos e Carreira de *Coaching*: (Apêndice 1)

Nesse bloco, o participante responde a 15 questões de múltipla escolha;

No primeiro bloco de questões, há um levantamento sobre os dados sociodemográficos dos participantes e sobre a carreira de *coaching*, especialmente nos aspectos contratuais e tempo de atuação/formação (Batista, 2013; Hall, 2002; Dutra, 2010, 2013). Esse bloco tem como finalidade se apropriar da realidade desses profissionais de *coach* diante de seus dilemas, desafios e peculiaridades da atividade, desvelando o construto e verificando a importância da qualidade de vida no trabalho. Esses dados serão correlacionados com os demais, baseados no problema e nos objetivos do presente estudo.

B- Bloco - Qualidade de Vida no Trabalho: (Apêndice 2)

Esse bloco apresenta três questões gerais sobre QVT, duas questões sobre satisfação com QVT (zero a 10), e cinco questões sobre bem-estar; além de 36 questões sobre QVT, sob a perspectiva biopsicossocial, desenvolvido por Limongi-França (1996); os dois últimos com questões de múltipla escolha e escala likert.

No segundo bloco, o de qualidade de vida no trabalho, tem-se como propósito identificar e mensurar a QVT dos profissionais de *coaching* e abarcam-se dois componentes:

➤ O estado pessoal de qualidade de vida no trabalho e os aspectos de bem-estar são entendidos como a condição experimentada por um indivíduo resultante da comparação cognitiva entre sua posição atual de vida no trabalho e seu padrão desejado, levando em conta o conjunto de escolhas de comportamento, metas e estímulos do ambiente que esse indivíduo experimentou até um determinado ponto no tempo, bem como suas expectativas futuras de resultado. Os estudos são baseados em Limongi-França (1996, 2009), Martel e Dupuis (2006), Rice et al. (1985) e Paschoal e Tamayo (2004).

➤ O modelo BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França (1996, 2007), que apresenta como indicadores de QVT os quatro domínios compostos pelos seguintes elementos: biológico (hábitos saudáveis como alimentação e atividades físicas); psicológico (clima organizacional, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e chefes, autoestima); social (previdência, cursos, lazer e família); e organizacional (imagem corporativa, inovação e tecnologia, ergonomia, natureza da atividade, políticas e rotinas de recursos humanos). Esse modelo apresenta 36 questões, as quais já foram testadas e validadas cientificamente (Limongi-França, 1996, 2012, 2015, 2016; Antunes, 2011; Andrade, 2016).

C- Bloco *Flow* (Apêndice 3) é composto por três questões, pois foi adaptado de Graziano (2005), instrumento também validado no Brasil, a partir dos estudos Nakamura & Csikszentmihalyi (1998), que consideraram as condições e fatores que permitem o estado de *Flow*.

D- Bloco C – Bem-estar Psicológico (Apêndice 4): é composto por 36 questões e foi adaptação da EBEP Ryff (1992), validado por Machado, Bandeira e Pawlonsky (2013) no Brasil. As dimensões estão descritas conforme o quadro a seguir:

Quadro 27 - Dimensões do BEP

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Autoaceitação	Definida como o aspecto central da saúde mental, trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade. Atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo. Refere-se a conhecer e aceitar os múltiplos aspectos do <i>self</i> , incluindo sentir-se bem quanto a suas experiências passadas.
Relacionamento positivo com as outras pessoas	Descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro. Refere-se à satisfação e à confiança na relação com os outros, à preocupação com o bem-estar dos outros e a demonstração disso.
Autonomia	Refere-se a autodeterminação, independência e autorregulação do comportamento. Relaciona-se com indicadores que demonstram o <i>locus</i> interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas.
Domínio do Ambiente	Capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos.
Propósito de Vida	Manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.
Crescimento Pessoal	Crescimento pessoal: necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.

Fonte: Elaborado pela autora, ampliado de Ryff e Keyes (1995), Ryff e Singer (2006), Siqueira e Padovan (2008) e Paschoal (2008).

Por fim, cabe ressaltar que os instrumentos selecionados para este estudo são amplamente utilizados e são considerados fontes merecedoras de confiança para se ter dados sobre a QVT, e, uma vez que esse é o escopo de pesquisa desta tese, justifica-se essa escolha.

3.5.3.2 Pré-teste Quantitativo

Na parte quantitativa, o pré-teste do questionário *online*, foi aplicado pessoal e presencialmente, com 5 profissionais de *coaching*, na faixa etária entre 30 e 70 anos, considerando a atuação na área de profissionais recém certificados como *coaches*, com mínimo de 1 ano e meio de atuação.

Após o preenchimento, os participantes foram questionados quanto aos seguintes fatores:

- ambiguidade das perguntas;
- semântica;
- aspectos não contemplados pelas perguntas;

- compreensão e clareza das perguntas;
- tempo para responder às perguntas.

Desse pré-teste resultou a inclusão das questões sobre o estado de *Flow*, e foram feitos pequenos ajustes semânticos no questionário de QVT. Diante das alterações e das sugestões o instrumento foi modificado e disponibilizado na virtualmente.

3.5.3.3 Procedimentos de Pesquisa

A aplicação do questionário *online* foi realizada com a utilização do *Google docs*, serviço similar ao *survey online*, com uma plataforma digital que tem como objetivo a aplicação e a administração de formulários/questionários pela internet.

Diversos autores reforçam os benefícios da utilização dessa estratégia de pesquisa quantitativa (Freitas et al., 2000; Evans & Mathur, 2005), tais como:

- o anonimato e a impessoalidade, caso o respondente não se sinta confortável em identificar-se, preservando sua identidade e permitindo que o participante possa expressar-se livremente, sem a preocupação com julgamentos ou sem inibição para abordar assuntos delicados e sigilosos que fazem parte, muitas vezes, de sua individualidade;
- a facilidade da administração do tempo, pois o respondente escolhe a melhor hora para participar e ajustar a sua própria agenda, além da facilidade de acesso, pois a ferramenta permite que o indivíduo possa acessar os formulários por meio do celular, *tablet* ou computador;
- a facilidade do tratamento dos dados, pois gera automaticamente planilhas e gráficos, com dados das respostas organizados, otimizando o tempo do pesquisador;
- a possibilidade de alcançar um elevado número de participantes, independentemente de sua localização geográfica.

O questionário utilizou diferentes estratégias para o atingimento do público-alvo. Foi enviado um e-mail, para o *networking* da pesquisadora, solicitando que replicassem para seus respectivos contatos, visando ao público alvo. Foi divulgado

em redes sociais como *facebook*, *instagram* e *linkedin* primeiramente com vídeos e/ou publicações que realizavam chamadas para a pesquisa. Muitos dos *links* foram enviados individualmente e outros por meio de divulgação automática com a base de dados de três renomadas escolas de *coaching*.

O e-mail e as publicações realizadas incluíam os objetivos da pesquisa, público-alvo, tempo estimado e a confidencialidade das respostas, junto ao *link* para o questionário *online*. Vale ressaltar que a primeira página do instrumento apresentava o termo de esclarecimento e consentimento da pesquisa, retomando a questão da participação voluntária, das informações e das implicações sobre o estudo, bem como os contatos da pesquisadora para maiores esclarecimentos e possíveis dúvidas.

Os métodos estatísticos utilizados e as categorias de análise estão descritas no fluxograma abaixo e são explicitadas logo em seguida:

Figura 21 - Fluxograma

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise descritiva das variáveis de caracterização, foram usadas as frequências absolutas e relativas. Já para descrever e comparar os itens dos constructos, além das medidas de posição, tendência central e dispersão, foi utilizado o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (Efron & Tibshirani, 1993) e o teste de Mann-Whitney (Hollander & Wolfe, 1999).

Os indicadores dos constructos foram criados a partir da Análise Fatorial utilizando o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2005). Para que isso fosse viável, os constructos passaram por um processo de validação no qual foram avaliados: a dimensionalidade, validade convergente, confiabilidade e adequação da amostra ao modelo. A dimensionalidade de cada constructo foi averiguada pelo critério das Retas Paralelas (Hoyle & Duvall, 2004).

Quanto à validade convergente, foi utilizado o critério da Variância Média Extraída – AVE (Fornell & Larcker, 1981), sendo que a validade é alcançada para valores de AVE superiores a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) ou 40% em casos de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Quanto à confiabilidade, foi verificada quando os indicadores Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (Chin, 1998) apresentaram valores superiores a 0,70 (Tenenhaus et al., 2005), ou valores superiores a 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair et al., 2009). Já para avaliar a adequação da amostra, foi utilizado o indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que verifica a proporção de variância dos dados comum a todas as variáveis. Os valores desta medida variam entre 0 e 1, e a utilização da Análise Fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50.

Para verificar a influência dos indicadores dos instrumentos “*Flow*” e “Bem-estar psicológico” sobre os indicadores do instrumento de Qualidade de vida no trabalho foram ajustadas Regressões Lineares (Montgomery, Peck, & Vining, 2006).

Com o objetivo de verificar a correlação entre os indicadores, além da correlação dos indicadores com as variáveis numéricas ou ordinais foi utilizada a correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa, e, quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva.

Para analisar a variável das respostas abertas, variáveis texto, foi feita uma nuvem de palavras (Fellows, 2014). As nuvens de palavras são um meio de representar a frequência com que as palavras aparecem em um texto, de forma que

quanto maior e quanto mais escura a palavra estiver na figura, maior é a frequência dela.

Com o intuito de comparar as variáveis de interesse, foram utilizados os testes Qui-Quadrado e Qui-Quadrado Simulado (Agresti & Kateri, 2011) em casos de cruzamentos de duas variáveis categóricas, e teste de Mann-Whitney (Hollander & Wolfe, 1999) em casos de cruzamento de uma variável numérica com uma variável categórica de dois níveis.

Com a finalidade de agrupar os indivíduos com padrões similares em relação aos indicadores foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Agresti & Kateri, 2011), via o Método de Ward, a partir da distância Euclidiana. Além disso, com o propósito de comparar os grupos resultantes da análise de agrupamento com as variáveis de caracterização, foram utilizados os Testes Qui-Quadrado e Qui-Quadrado simulado (Agresti & Kateri, 2011), em casos de cruzamentos de duas variáveis categóricas, e teste de Mann-Whitney (Hollander & Wolfe, 1999), em casos de cruzamento de uma variável numérica com uma variável categórica de dois níveis. Vale explicitar que o *software* utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.0).

4 - RESULTADOS

“Quem elegeu a busca não pode recusar a travessia.”

Guimarães Rosa

4 RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, composta por 37 entrevistas com profissionais de *coaching* experientes, com mais de 8 anos de atuação na carreira. Muitos dos sujeitos de pesquisa são pessoas renomadas e com prestígio na área e no meio corporativo. Portanto, cabe evidenciar que as informações aqui abordadas têm como premissa garantir a confidencialidade, de maneira que se preserve a identidade de cada um deles. Para isso, este estudo utilizará a letra “E” (entrevistado) e o número na sequência para identificar as narrativas, que irão de E1 até E37, analisados à luz de Bardin (1977), com suas categorias de análise, inferências e interpretações dos dados junto às teorias que fundamentam esta tese.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 42)

Assumindo como pressuposto metodológico a teoria de Bardin (1977), vale ressaltar que a autora aponta uma preocupação com certa “compreensão espontânea” dos dados coletados e ressalta a importância de uma atitude constante de “vigilância crítica” diante desses dados, principalmente no que diz respeito às inferências a eles atribuídas, seus significados. Para tanto, reforça-se que esta tese procurou manter uma postura crítica diante de toda a análise, respeitando todas as fases estabelecidas e descritas anteriormente nos procedimentos de coleta de dados, segundo Bardin (1977). A análise seguiu à risca as características estipuladas em cada fase, as quais foram ilustradas na figura 22:

Figura 22 - Etapas da análise do discurso

Fonte: Bardin, 1977, p. 102.

De acordo com a síntese das etapas de Bardin (1977), a análise dos dados qualitativos, a partir das narrativas de história de vida de cada participante, iniciou-se com a leitura flutuante das transcrições e das várias idas e vindas aos áudios e às anotações das entrevistas focalizadas, para que, dessa maneira, a pesquisadora pudesse se apropriar do conteúdo, identificar predicados identitários e primeiros padrões, temas e até expressões típicas utilizadas por esses profissionais, além de perceber como os sujeitos compreendem QV/QVT e observar como os aspectos biopsicossociais e organizacionais estavam presentes nessas narrativas. Numa segunda leitura das transcrições e das anotações, houve um olhar ainda mais apurado, de maneira que se pudesse identificar além das categorias, as subcategorias que as compunham., mantendo o foco na verificação de elementos que pudessem traduzir a construção da identidade do *coach* e da QVT. Assim, a familiaridade com o conteúdo foi cada vez mais sendo ampliada.

Durante a análise de dados, especificamente na exploração do material, foi possível constatar a cronologia dos fatos relatados pelos participantes e os incidentes críticos presentes nessas narrativas. Observaram-se também os modelos mentais (Fixo e Crescimento) dos *coaches*, seus respectivos valores, crenças, competências e características técnicas da natureza do processo de *coaching*. Outros elementos muito abordados nos discursos dos participantes foram: felicidade, significado do trabalho, bem-estar psicológico, saúde mental e estresse, agilidade das

transformações e novas demandas mundiais diante desse mundo líquido, globalizado e tecnológico. Nessa segunda fase de análise, o retorno ao referencial teórico foi imprescindível, pois permitiu a sustentação e a consolidação à pesquisa, de maneira que a teoria e a prática se entrelaçaram, assim, comprovaram-se similaridades e também identificaram-se questões distintas, inéditas ou inusitadas sobre o fenômeno estudado.

Na terceira e última etapa de análise, na qual acontecem a categorização, as interpretações e as inferências, o programa *Excel* foi utilizado para codificar essas categorias e subcategorias, verificando se estavam condizentes ou não com os objetivos propostos, além de tabular também a frequência relativa e absoluta destas. Foi um trabalho exaustivo de regresso aos registros e aos áudios das entrevistas, para que assim houvesse um mergulho em cada narrativa de maneira que a presença entre as similaridades e as diferenças nos discursos dos *coaches* pudessem ser constatadas ou até eliminadas caso não estivessem dentro do escopo do trabalho. Bardin (1977) reforça que a análise de frequência, os agrupamentos entre os temas e a comunicação propriamente dita apresentam o mesmo grau de importância.

Posto isto, nesta tese se estabeleceram 10 unidades de análise para alcançar os objetivos propostos, são elas: 1. *Características da Transição ou Aquisição de Nova Identidade Profissional (Coach)*; 2. *Motivos que o levaram a se tornar Coach*; 3. *Ações para se tornar Coach*; 4. *Atributos Identitários do Profissional de Coach*; 5. *Percepções de QVT (visão biopsicossocial)*; 6. *Desafios do Profissional de Coaching*; 7. *Benefícios/Impactos em se tornar Coach*; 8. *Contingências Significativas para se tornar Coach*; 9. *Tendências da Profissão de Coaching*; 10. *Mensuração e Reconhecimento do trabalho como Coach*. A construção das categorias foi realizada de acordo com fundamentação teórica, dentro dos eixos centrais que abarcam esta tese (Identidade, Carreira, Identidade Profissional de *Coach* e Qualidade de Vida no Trabalho). Cada unidade de análise apresenta categorias, as quais são descritas no quadro 28:

Quadro 28 - Unidades e categorias de análise

Unidades de Análise	Categorias
Características da Transição ou Aquisição de Nova Identidade Profissional(<i>Coach</i>) Ibarra (2009, 2016), Dubar (1997), Hall (2000), Grant (2016), Atkinson (2007a), Esteban (2012)	1-Imprevisibilidade 2-Protagonismo 3-Pensamento Otimista 4-Resiliência 5-Incidentes Críticos 6-Antigas habilidades/conhecimentos são aproveitadas nessa nova atividade profissional 7-Desejo de mudar surge antes da mudança 8-O processo da aquisição de uma nova Identidade profissional é dinâmico
Motivos que o levaram a se tornar <i>Coach</i> Ibarra (2009, 2016), Malvezzi (2000, 2015), Ciampa, (1997, 2000)	1-Falta de identificação com papel profissional em que atuava 2-Busca por mais QV /QVT (equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional) 3-Busca por maior autonomia na tomada de decisões 4-Busca da autorrealização 5-Busca de novos desafios 6-Ter um Propósito - (Buscar uma atividade que contribua com a sociedade, com indivíduo, que tenha um sentido maior) 7-Busca por reconhecimento/Valorização
Ações para se tornar <i>Coach</i> Ibarra (2009, 2016), Malvezzi (2000, 2015), Ciampa, (1997, 2000), Grant (2016), Atkinson (2007a),	1-Aquisição de novas habilidades e conhecimentos 2-Testar novas habilidades na prática 3-Criar novos relacionamentos 4-Acionar o próprio <i>networking</i> e realizar boas parcerias 5-Ter um mentor ou participar de grupos de <i>coaches</i> experientes 6-Empreender 7-Criatividade e Inovação 8-Estado de Presença 9-Ser curioso, gostar de estudar e aprender 10-Vivenciar seus valores e propósito no seu cotidiano 11-Decidir de forma congruente com seus ideais e valores 12-Explorar as oportunidades de crescimento 13-Assumir o controle do próprio desenvolvimento 14-Revisar e comparar expectativas 15-Atuar buscando o melhor de si 16-Priorizar o autoconhecimento 17-Buscar a emancipação (Mudança de percepção do eu, atribuição de sentido)
Atributos Identitários do Profissional de <i>Coach</i> Ibarra (2009, 2016), Malvezzi (2000, 2015), Ciampa (1997, 2000), Grant (2016), Atkinson (2007a),	1-Identificar e desenvolver as potencialidades do <i>coachee</i> por meio de reflexões que o levem para a ação, com foco em solução 2-Saber ouvir 3-Ter uma boa comunicação (se fazer entender) 4-Empatia 5-Aperfeiçoamento profissional contínuo 6-Ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas 7-Autoconhecimento 8-Introversão /olhar sua vida interior 9-Postura colaborativa /compartilhar 10-Pensamento Sistêmico 11-Estado de Presença 12-Estado de <i>Flow</i> 13-Preparação para sessões 14-Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional 15-Respeitar seus limites 16-Gestão Emocional 17-Seguir um Código de Ética 18-Estabelecer vínculo com <i>coachee</i>

"continua"

“continuação”

Unidades de Análise	Categorias
	19-Fazer boas perguntas e isentar o julgamento 20-Reconhecer protagonismo, autonomia e individualidade do <i>coachee</i>
Percepções de QVT _ BPSO Limongi- França (1996, 2012, 2016)	1-Pratico atividade física regularmente 2-Manter uma alimentação saudável 3-Cuido da minha saúde 4-Tenho meu tempo de descanso 5-Tenho um bom sono 6-Conexão consigo mesmo (Paz interior) 7-Serenidade e tranquilidade para exercer minha atividade profissional 8-Me sinto livre e independente (liberdade de escolha) 9-Autorrealização 10-Reconhecimento e Valorização por parte dos clientes 11-Conexão entre corpo, mente, espírito, emoção 12-Vivencio meus valores, ideais e propósito. 13-Orgulho de ser <i>coach</i> 14-Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional 15-Tempo para o lazer 16-Reconhecimento 17-Criar vínculos de confiança e manter bons relacionamentos 18-Impacto do meu trabalho como <i>coach</i> (sociedade, empresa, <i>coachee</i> , família) 19-Trabalho Social /Voluntário 20-Natureza do Trabalho 21-Ser dono da agenda/Flexibilidade no horário de trabalho 22-Autonomia na tomada de decisões 23-Relacionamento com os colegas de profissão 24-Conforto no ambiente de trabalho 25-Meu trabalho amplia meu <i>networking</i> 26-Meu trabalho possibilita aprendizagem contínua 27-Meu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional 28-Remuneração Justa
Desafios do Profissional de <i>Coaching</i> Limongi- França (1996, 2012, 2016)	1-Abrir mão da segurança (CLT) 2-Manter duas atividades Profissionais 3-Fidelizar e manter uma carteira de clientes 4-Lidar com a Sazonalidade da atividade profissional (PJ ou autônomo) 5-Tirar férias por longos períodos 6-Buscar ser um nome consolidado no mercado
Benefícios/Impactos em se tornar <i>Coach</i> Ibarra (2009, 2016); Malvezzi (2000, 2015, 2018), Ciampa, (1997, 2000), Atkinson (2007a), Grant \92016	1-Felicidade 2-Integração do EU profissional com pessoal (posso ser quem sou) 3-Autorrealização 4-Reconhecimento 5-Atribuição de um Sentido 6-Conexão e impacto social
Contingências Significativas para se tornar <i>Coach</i> Ibarra (2009, 2016); Malvezzi (2000, 2015, 2018), Ciampa, (1997, 2000)	1-Apoio das pessoas 2-Planejamento Financeiro 3-Abertura para novas possibilidades 4-Autoconfiança e tolerância ao risco 5-Autoconhecimento
Tendências da Profissão de <i>Coaching</i>	1-Tecnologia 2-Segmentação 3-Área de <i>Coaching</i> Interno nas Organizações 4-Expansão da profissão para o serviço público 5-Nova forma de Linguagem

“continua”

“continuação”

Unidades de Análise	Categorias
Mensuração e Reconhecimento do trabalho como <i>Coach</i>	1-Quando um <i>coachee</i> retorna para outros processos 2-Sucesso do <i>coachee</i> 3-Indicação de outros clientes 4-Ao perceber o <i>insight</i> de um <i>coachee</i> 5-Receber <i>feedbacks</i> positivos 6-Verificar ao final do processo que o <i>coachee</i> atingiu seus objetivos 7-Verificar que ao final do processo o <i>coachee</i> passou a ver a situações de outra maneira (ampliar seu olhar, sua consciência) 8-Ver o <i>coachee</i> tomar as decisões de sua vida, se apropriando de suas ações diante das mais diversas situações.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Pesquisa.

“conclusão”

Após o delineamento da análise de conteúdo, inicia-se a apresentação dos resultados. Na tabela 1, traça-se o perfil dos sujeitos, e, nas tabelas 2 e 3, retratam-se os dados coletados sobre a carreira dos *coaches* entrevistados.

Tabela 1 - Dados sócio-demográficos

	Gênero	Idade	Estado Civil	Nº de filhos	Estado em que mora	Atividade Profissional (Só <i>coach</i> ou mantém outra atividade)	Formação	Escolaridade
E1	M	56	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e diretor corporativo	Engenharia	Mestrado
E2	M	40	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> interno	Administração	Pós-graduação Lato-Sensu
E3	F	42	Divorciada	1	São Paulo	<i>Coach</i> e empresária ME	Direito	Pós-graduação Lato-Sensu
E4	M	56	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário EN	Economia	Pós-graduação Lato-Sensu
E5	M	49	Casado	4	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário EN	Matemática	Pós-graduação Lato-Sensu
E6	M	57	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> interno	Administração	Pós-graduação Lato-Sensu
E7	F	60	Casada	2	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Psicologia	Mestrado
E8	F	37	Divorciada	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Administração	Pós-graduação Lato-Sensu
E9	M	40	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e consultor	Educação Física	Pós-graduação Lato-Sensu
E10	F	48	Solteira	0	São Paulo	<i>Coach</i>	Publicidade e Marketing	Pós-graduação Lato-Sensu
E11	M	55	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário ME	Engenharia	Pós-graduação Lato-Sensu
E12	F	34	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> e empresária ME	Psicologia	Pós-graduação Lato-Sensu
E13	M	37	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultor	Administração	Pós-graduação Lato-Sensu
E14	M	56	Casado	3	São Paulo	<i>Coach</i> e consultor	Relações Internacionais e TI	Mestrado
E15	F	44	Casada	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Publicidade	Pós-graduação Lato-Sensu
E16	F	60	Divorciada	0	São Paulo	<i>Coach</i>	Biologia	Pós-graduação Lato-Sensu
E17	F	45	Casada	2	Mato Grosso	<i>Coach</i> e consultora	Administração	Mestrado
E18	F	42	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> interno	Direito	Pós-graduação Lato-Sensu

"continua"

“continuação”

	Gênero	Idade	Estado Civil	Nº de filhos	Estado em que mora	Atividade Profissional (Só <i>coach</i> ou mantém outra atividade)	Formação	Escolaridade
E19	M	43	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> e diretor corporativo	Administração	Pós -graduação Lato-Sensu
E20	M	55	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário EPP	Psicologia	Pós- graduação Lato-Sensu
E21	M	68	Divorciado	1	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário EPP	Física e Administração	Pós- graduação Lato-Sensu
E22	F	57	Solteira	0	São Paulo	<i>Coach</i> e Consultora	Pedagogia e Psicologia	Doutorado
E23	F	47	Casada	1	São Paulo	<i>Coach</i> e empresária ME	Administração	Pós -graduação Lato-Sensu
E24	F	48	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Administração	Pós- graduação Lato-Sensu
E25	F	44	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> e empresária ME	Administração	Pós graduação Lato-Sensu
E26	M	35	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> interno	Análise de Sistemas (TI)	Pós graduação Lato-Sensu
E27	M	43	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultor	Engenharia	Doutorado
E28	M	54	Casado	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultor	Economia e Administração	Pós graduação Lato-Sensu
E29	M	35	Casado	0	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário EPP	Administração	Pós graduação Lato-Sensu
E30	F	64	Solteira	0	São Paulo	<i>Coach</i>	Psicologia	Doutorado
E31	F	41	Solteira	0	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Educação Física	Mestrado
E32	F	70	Solteira	0	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Psicologia e Sociologia	Doutorado
E33	F	59	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Psicologia	Mestrado
E34	F	38	Casada	0	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Letras e Pedagogia	Pós -graduação Lato-Sensu
E35	F	70	Casada	1	São Paulo	<i>Coach</i>	Psicologia	Pós -doutorado
E36	M	55	Casado	2	São Paulo	<i>Coach</i> e empresário ME	Engenharia	Doutorado
E37	F	41	Casada	1	São Paulo	<i>Coach</i> e consultora	Educação Física e Pedagogia	Pós- graduação Lato-Sensu

Fonte: Elaborado pela autora, com dados de Pesquisa.

“conclusão”

De acordo com a tabela 1, observa-se que a maioria dos *coaches* exercem também uma outra atividade profissional. Dentre os entrevistados aparecem três papéis profissionais: consultor, empresário ou diretor corporativo, que correspondem a 29 sujeitos. Destes, 16 deles atuam como *coaches* e como consultores; 2 deles como *coaches* e diretores corporativos, e 11 deles como *coaches* e empresários, sendo caracterizados em ME (Microempresa, com faturamento anual bruto inferior a 360mil), representando 6 sujeitos; EPP (Empresa de Pequeno Porte), faturamento bruto anual que não ultrapasse R\$4,8 milhões, representando 3 sujeitos; e EN (Empresa Normal), que apresenta faturamento bruto que ultrapassa R\$4,8 milhões anual, representando apenas 2 sujeitos. Dentro dessa classificação nacional de empresas, todas devem ser registradas em uma junta comercial optando pelas formas de tributação (simples nacional, lucro real ou lucro presumido), assim confirmadas junto aos participantes. Nota-se também que o papel de consultor e o de empresário prevalecem nessa jornada de dupla carreira. No entanto, a maior parte dos sujeitos que atuam como *coaches* e como empresários, se autodenominando dentro da classificação EPP ou EN, atuam no nicho de *coaching* executivo (observa-se na tabela 2) e todos são do gênero masculino.

Segundo IPEA (2013, p. 14), a diferença entre os salários de homens e mulheres se reduziu na última década, mas, esse diferencial “continua a ser alto, pois em 2012, mulheres ainda recebiam em média, um salário 27,5% inferior a homens que possuem as mesmas características produtivas observacionais”.

Pode-se observar também, analisando a tabela 1, que dos 37 entrevistados, apenas 8 trabalham exclusivamente com *coaching*, sendo que 4 deles, exercem a função de *coach* interno em organizações, 2 deles são formadores de profissionais de *coaching*, e os outros 2 exercem a atividade profissional de *coaching*, se autodenominando como pessoa jurídica, prestadores de serviço às organizações.

Nota-se que no que concerne ao gênero, foram entrevistados 19 mulheres e 18 homens. Há a prevalência das mulheres na carreira de *coaching*, embora nessa etapa qualitativa da pesquisa as entrevistas tenham sido realizadas de maneira equilibrada entre os gêneros, na quantitativa se confirma a maior atuação das mulheres na atividade profissional de *coaching*. Dentre esses sujeitos, 28 são casados, 5 solteiros e 4 divorciados. Todos são de São Paulo, exceto uma *coach* que é de Mato Grosso.

No que se refere à escolaridade, todos os participantes apresentam pós-graduação completa, sendo que 25 deles têm pós-graduação lato-sensu, 6 sujeitos apresentam título de mestre, 5 com título de doutor e 1 com titulação pós-doutorado. Observa-se também que a formação desses *coaches* é bem variada, abarcando diversos campos do conhecimento como psicologia, esporte, negócios, educação e tecnologia. No entanto, nesse indicador, a que prevalece como primeira graduação é a área de administração, com 11 sujeitos; em seguida, a área de psicologia, com 8 participantes; e, logo após, a do esporte e a da engenharia com 4 participantes em cada. Aparecem também 2 publicitários, 2 economistas, 2 advogados, e contam com 1 participante cada área: letras, zoologia, relações internacionais e tecnologia da informação. Como segunda graduação de alguns participantes, aparecem outras áreas como marketing, sociologia e pedagogia. Conclui-se que a experiência profissional da população estudada é diversificada, pois, após a primeira graduação, todos realizam outros estudos em diferentes áreas do conhecimento, fator que amplia a compreensão do mundo e do indivíduo a partir da diversidade e da atualização constante, a qual será descrita a posteriori, na tabela 2 e 3, e também nos recortes das narrativas de história de vida desses sujeitos.

Após ter traçado o perfil dos sujeitos, observa-se, na tabela 2 e 3, a descrição dos dados relacionados à carreira de *coaching* e à certificação desses profissionais.

Tabela 2 - Carreira de *Coaching*

	Tempo que atua como <i>coach</i>	Nicho de Mercado	Nº de formação em <i>coaching</i>	Média salarial mensal Acima de R\$ 17.000,00	O que é QVT?	Considera ter QV/QVT
E1	8	<i>Coaching</i> Executivo	8	x	Realização / Compreender seu mundo interno	X
E2	8	<i>Coaching</i> Executivo	4	x	Conexão com propósito	X
E3	8	<i>Coaching</i> Executivo	3	x	Equilíbrio entre pessoal e profissional	X
E4	16	<i>Coaching</i> Executivo	1	x	Viver seu propósito, seus valores	X
E5	16	<i>Coaching</i> Executivo	4	x	Autonomia e trabalhar com seu propósito	X
E6	14	<i>Coaching</i> Executivo	2	x	Equilíbrio / Amar o que faz	X

“continua”

“continuação”

	Tempo que atua como <i>coach</i>	Nicho de Mercado	Nº de formação em <i>coaching</i>	Média salarial mensal Acima de R\$ 17.000,00	O que é QVT?	Considera ter QV/QVT
E7	+20	<i>Coaching</i> Executivo	4	X	Administrar sua agenda e trabalhar com que ama	X
E8	8	<i>Coaching</i> de Vida	3	X	Equilíbrio pessoal x profissional	X
E9	10	<i>Coaching</i> Executivo	7	X	Sentir bem no trabalho e emocionalmente equilibrado, ter tempo para pessoal e profissional	X
E10	10	<i>Coaching</i> Executivo	3	X	Paixão harmonia e estabilidade financeira	X
E11	10	<i>Coaching</i> Executivo	8	X	Gostar do trabalho	X
E12	8	<i>Coaching</i> Executivo	6	X	Amar o que faz e ter flexibilidade de agenda	X
E13	10	<i>Coaching</i> Executivo	5	X	Equilíbrio entre pessoal e profissional e amar faz	X
E14	+20	<i>Coaching</i> Executivo	5	X	Liberdade e gostar do que faz	X
E15	10	<i>Coaching</i> Executivo	6	X	Equilíbrio e gostar do que faz	x
E16	+20	<i>Coaching</i> Executivo	7	X	Equilíbrio e Paixão	X
E17	10	<i>Coaching</i> Executivo	4	X	Equilíbrio e autorrealização	X
E18	10	<i>Coaching</i> Executivo	5	X	Flexibilidade e equilíbrio	X
E19	10	<i>Coaching</i> Executivo	4	X	Autorrealização	X
E20	15	<i>Coaching</i> Executivo	3	X	Liberdade e equilíbrio	X
E21	+20	<i>Coaching</i> Executivo	2	X	Liberdade e amar o que faz	X
E22	+20	<i>Coaching</i> Executivo	5	X	Equilíbrio	X
E23	16	<i>Coaching</i> Executivo	3	X	Autorrealização	X
E24	8	<i>Coaching</i> de Vida	3	X	Equilíbrio e satisfação com o que faz	x
E25	10	<i>Coaching</i> Executivo	3	X	Liberdade e equilíbrio	X
E26	8	<i>Coaching</i> Executivo	2	X	Equilíbrio e autorrealização	X
E27	10	<i>Coaching</i> Executivo	8	X	Equilíbrio	X
E28	12	<i>Coaching</i> Executivo	7	X	Equilíbrio, ser dono da agenda	X
E29	10	<i>Coaching</i> Executivo	7	X	É trabalhar com seu propósito de vida	X

“continua”

“continuação”

	Tempo que atua como <i>coach</i>	Nicho de Mercado	Nº de formação em <i>coaching</i>	Média salarial mensal Acima de R\$ 17.000,00	O que é QVT?	Considera ter QV/QVT
E30	+20	<i>Coaching</i> Executivo	4	X	Autorrealização e equilíbrio	X
E31	12	<i>Coaching</i> Executivo	3	X	Ter significado no que faço e flexibilidade	X
E32	+20	<i>Coaching</i> Executivo	5	X	Equilíbrio	X
E33	12	<i>Coaching</i> de Vida/ Carreira	6	X	Ser dono de sua agenda equilíbrio	X
E34	8	<i>Coaching</i> de Vida/ Carreira	4	X	Equilíbrio e satisfação no trabalho	X
E35	+25	<i>Coaching</i> Executivo	12	X	Estar bem internamente / equilíbrio	X
E36	12	<i>Coaching</i> Executivo	7	X	Amar o que faz e ter equilíbrio	X
E37	12	<i>Coaching</i> de Vida/ Carreira	8	X	Gerenciar o que é seu e o que é do outro, autorrealização, equilíbrio, leveza na vida e no trabalho	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Pesquisa.

“conclusão”

Conforme a tabela 2, constata-se a grande e consolidada experiência dos participantes, pois, embora tenha se estabelecido como critério para seleção dos sujeitos ter no mínimo 8 anos de atuação profissional na área de *coaching*, boa parte dos entrevistados apresenta entre 12 a mais de 20 anos de atuação como *coach*. A maior parte deles atua no mercado corporativo, com *coaching* executivo, representando 32 participantes. Somente 5 deles atuam na área de *coaching* de vida, sendo que 3 desses, atuam concomitantemente na área de *coaching* de carreira. Todos têm uma média salarial mensal acima de R\$17.000,00 (valor estipulado como corte para pesquisa, poderiam ganhar mais ou menos que isso), porém coincidentemente todos estavam acima dessa faixa.

Observa-se que 90% dos entrevistados apresentam mais de 4 formações na área de *coaching*, muitas vezes credenciadas na mesma comunidade certificadora, porém em outras não, correspondendo às mais variadas escolas de *coaching* conhecidas nacional e internacionalmente. As escolas internacionais mais citadas nesta pesquisa e que realizam a formação de *coaches* nas mais variadas abordagens são: *Erickson College*, *Lambent (ICC)*, *Jhon Withmore (Coaching for Performance)*,

Tim Gallwey (The Inner Game), *Marshall Goldsmith, Intitute Neuroleadership de David Rock (Neurocoaching)*, *Daniel Goleman e Tony Hobbins*, já nacionalmente as mais citadas foram Instituto ICI (Randhy, Di Stefano), *Erickson College Brasil* (representada pela IMR), *Lambent Brasil (ICC)*, Crescimentum, Instituto Arline Daves e Instituto Holos. Foram mencionados também por 6 participantes as escolas Abracem, Fellipelli, Febracis, Ecosocial, SLAC, IBC e SBC.

Embora não seja o escopo desta pesquisa se aprofundar nas características e nas qualidades das escolas de formação, elas fizeram parte do estudo qualitativo, pois foram citadas pelos profissionais como caminho formal de certificação para ser reconhecido como um *coach* profissional. No entanto, como descrito anteriormente, como critério de pesquisa, os entrevistados deveriam ter pelo menos uma certificação pela *ICF*, pois este critério garantiria a seriedade e a credibilidade da escola escolhida como formadora. Conforme a observação da tabela 3, as certificações de referência, segundo os profissionais de *coaching* entrevistados nesta tese são *ICF*, *ICI*, *ICC*, e *The Inner Game*. Nota-se que toda população se certificou em *coaching* em pelo menos duas delas.

Tabela 3 - Dados sobre a carreira de *Coaching*: Certificações mais citadas

	<i>ICF</i>	<i>ICI</i>	<i>ICC</i>	<i>INNER GAME</i>
E1	X		X	
E2	X	X	X	
E3	X			
E4	X	X	X	X
E5	X	X	X	X
E6	X	X	X	X
E7	X	X	X	
E8	X	X		
E9	X	X	X	X
E10	X	X	X	X
E11	X		X	
E12	X	X	X	
E13	X	X	X	
E14	X	X	X	
E15	X	X	X	
E16	X	X	X	
E17	X	X	X	X
E18	X		X	X
E19	X	X	X	X
E20	X	X		
E21	X	X	X	X
E22	X	X		
E23	X	X	X	
E24	X	X		X

“continua”

“continuação”

	ICF	ICI	ICC	INNER GAME
E25	X		X	
E26	X	X	X	
E27	X	X	X	
E28	X	X	X	
E29	X	X	X	
E30	X	X	X	
E31	X	X	X	X
E32	X	X		
E33	X	X		
E34	X	X	X	
E35	X	X	X	X
E36	X	X	X	
E37	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Dando continuidade à análise dos resultados qualitativos, as tabelas a seguir apresentam a frequência e a categorização da população frente às narrativas de história de vida dos participantes.

Em seguida, são exportados os trechos de discurso dessas narrativas dos participantes, pois os trechos expõem a forma como as unidades e as categorias estiveram presentes na fala dos respondentes. É importante descrever o que se compreende e como se define cada unidade de análise e suas respectivas categorias, dessa maneira, evitam-se possíveis distorções, e deixa-se evidente o suporte teórico utilizado em cada uma dessas unidades de análise e categorias, realizando as devidas correlações. É de suma relevância, explicar que, por conta do número de entrevistados, foram selecionados uma média 2 a 3 trechos que demonstram essas unidades de análises e suas categorias, pois a frequência que eles aparecem também foi explicitada em forma de tabela a partir da análise de cada entrevista.

A literatura sobre a construção da identidade profissional é enfática em apontar que essa construção acontece continuamente e de maneira dinâmica, ou seja, se faz na ação do ser humano (Ciampa, 1987; Giddens, 1997; Dubar, 1997; Malvezzi, 2000, 2015; Ibarra, 2004, 2009; Stern, 2004). Segundo Giddens (1997, p. 14), cada indivíduo não apenas 'tem', mas sim vive uma narrativa de vida organizada reflexivamente em termos dos fluxos sociais e dos psicológicos, a partir de uma gama de informações sobre os possíveis modos de vida e diante das demandas da sociedade contemporânea. A partir dessa reflexão, fica evidente que o indivíduo que se encontra no caminho de construção de uma nova identidade profissional se questiona constantemente sobre como irá viver? E qual o sentido e o significado “de viver” a

partir do modo escolhido? Assim, é nesse momento em que a autoidentidade, denominada por Giddens (1997) como uma espécie de projeto individual, é colocada em xeque pelo sujeito (Stern, 2007). Na tabela 4, observam-se as características encontradas na transição ou na aquisição da nova identidade profissional que, nesta tese, concerne especificamente à construção da identidade do *coach*, ratificando que as unidades de análise e categorias encontradas vão ao encontro do referencial estudado. Para tanto, na análise dessa tabela é válido ressaltar que as decisões que envolvem essas características apontadas são vivenciadas na prática, na ação, juntamente com a autorreflexão do sujeito envolvido no processo.

Conforme aponta Ibarra (2004, 2009) apesar do planejamento da mudança ser essencial nas transições de carreira e nas novas construções de identidade profissional, essas não seguem métodos e caminhos convencionais, pois são baseadas nas aprendizagens práticas do cotidiano, em que essas identidades são testadas. Essas transição, construção e aquisição de uma nova identidade profissional, na concepção dessa autora, podem-se iniciar das mais diferentes formas, enquanto alguns profissionais abandonam suas ocupações antes de ter consciência do que querem para o futuro, outros permanecem no trabalho anterior até que tenham clareza do próximo passo, dado que foi observado nas narrativas em 95% dos participantes. Há também, pessoas que perderam seu emprego, ou seja, têm menos chance de escalonar seu tempo de saída e, por isso, correm mais risco de sofrer um choque com a transição repentina. Os trechos abaixo refletem isso. Dois participantes se planejaram de maneira detalhada para esta transição de carreira (E4 e E6); outros dois participantes perderam o emprego de maneira abrupta (E8 e E24); um dos participantes teve de fechar sua empresa familiar de mais de 30 anos devido à crise econômica (E11), e dois participantes permaneceram no emprego anterior até conseguir ter uma nova identidade profissional (E37 e E25).

E4 “Eu sou uma pessoa analítica e tudo na minha vida é planejado de maneira sistemática, sou assim desde pequeno, acho que herdei do meu pai, que planejava nossas atividades e viagens nos mínimos detalhes, desde horário para alimentação, até transporte adequado, hotel próximo aos pontos turísticos ou fácil acesso, festas de aniversários e eventos de família... enfim, enquanto galgava toda minha trajetória como executivo no banco, aos 38 anos, já tinha em mente abrir uma consultoria de coaching e trabalhar como Coach Executivo, dado minha experiência e cursos já realizados na área, pelo banco, além de ter passado pelo processo também como coachee, pois sempre fui um cara que trouxe resultado para o negócio. E com a carreira de coaching não foi diferente, comecei pequeno, mas com tudo exatamente planejado (finanças, transição, sabático e organização familiar).”

E6 “Eu era executivo e trabalhei 30 anos no mercado corporativo, gostava do que fazia, mas na verdade já atuava como coach, só não sabia que esse era o nome, foi então que

descobri que gostava mais de atender pessoas para refletirmos juntos sobre os conflitos e desafios diários, do que atuar de fato como Diretor de TI, pois era muito comum as pessoas que nem eram da minha área me procurarem para solucionar algo ou compartilhar questões da vida pessoal, e isso me dava prazer. Foi nesse mesmo momento que passei pelo processo de coaching na empresa e descobri o que era esse tal de “Coaching”, e comecei junto ao meu coach realizar algumas correlações e descobri que esse seria o caminho para minha nova jornada profissional. Então planejei detalhadamente minha saída da empresa, meu sabático e posteriormente minha entrada no mercado de coaching.”

E8 “Eu sempre trabalhei na área corporativa de RH, mais especificamente em T&D, sempre gostei muito, já pensava em sair por conta de qualidade de vida. Era um planejamento que eu tinha mais para frente. Eu queria ter me estruturado financeiramente melhor. Embora essa rotina já estava desgastante e insustentável quando veio a notícia da demissão, fui pega de surpresa, pois, como disse, já tinha o desejo de buscar novos ares, mas financeiramente para mim, naquele momento, foi muito difícil e tive que correr atrás para me reinventar, mas foi um período de muito sofrimento, tristeza e choque, até porque tinha um filho para criar e já estava separada.”

E24 “Então, eu já tinha uma carreira paralela, trabalhava no banco como analista de software e trabalhava como terapeuta holística também. Trabalhava no Unibanco – quando virou Itaú, na última época que eu estava lá no Itaú, eles me pediram se eu queria ir para a gestão de projetos. Como eu estava pensando na minha aposentadoria, eu topei. E quando eu cheguei na gestão de projetos eu fiquei naquela assim: bom, vou fazer o que mais? O que está acontecendo? Aí tinha muitos problemas de relacionamento. Sabe? As pessoas podiam estar do lado uma da outra e mesmo assim a outra ficava esperando um e-mail para ter um ok, para começar a fazer o trabalho. Então elas não se conversavam. Nisso eu fui conversar com a minha diretora e eu falei assim: olha... coincidiu de eu assistir lá no uma palestra de um cara que não sabia nem quem era, muito menos o que fazia. Mas ele falava algumas coisas legais. E aí caiu a ficha, de eu falar assim: meu, eu preciso ir para o banco, eu preciso de conseguir um processo de coaching lá, eu não preciso de um curso de PMI agora. Aquele tema, eu tinha ideia bem quadrado, né? Eu estava precisando para resolver conflitos mesmo, a coisa do processo da interação. E aí o que aconteceu? Eu estava para me aposentar, e faltava nove meses antes para entrar naquele período que você já não pode mais ser mandado embora. E foi aí que eles me mandaram embora nesse momento. Fiquei meio sem chão, pois não esperava, então quando eu saí do banco nesse momento, falei: o que eu faço agora? Vou fazer um curso de coach ou vou fazer um PMI, vou voltar a trabalhar em São Paulo? Aí arrisquei fazer o curso de coach e gostei. Deu muito certo com o que eu tinha de carreira, que era a parte executiva mais com a minha terapia. Então fechou sabe?”

E11 “Foi quando a crise econômica veio muito forte no Brasil. O nosso mercado sofreu um impacto forte de volumes. E aí a gente perdeu alguns negócios importantes, que acabaram tendo um efeito muito dramático no nosso caixa. E nós não conseguimos manter o equipamento em condição de operar com índices de produtividade altos como a gente estava acostumado. Porque a manutenção era uma manutenção muito cara. E como a gente teve uma queda de volume muito forte, a gente teve uma contração de caixa e não conseguimos manter esse equipamento em ordem. Isso foi debilitando a nossa produtividade ao longo do tempo. E aí, debilitando produtividade, eu já tinha tido uma perda de volume de negócios. Com produtividade mais baixa, o meu custo subiu mais ainda, custo unitário. Isso impactou diretamente a minha rentabilidade. E aí ao longo de três, quatro anos a gente acabou tendo o negócio totalmente inviabilizado. E daí nós fechamos esse negócio. Foi muito difícil, minha vida mudou muito, da água para o vinho.”

E2 “trabalhava com meu pai... chegamos a ter 2000 funcionários. Depois de bons anos com ele, fiz um patrimônio legal. Mas não me sentia bem, não me sentia uma pessoa equilibrada. Eu sabia que eu não estava dando o meu melhor tanto no trabalho, quanto na minha vida pessoal. E aí teve um estalo. Eu sempre gostei muito de estudar. Disse: Eu quero fazer de RH. E fui. Comecei a me conectar com pessoas que eu adorava as conversas, me energizavam demais. Mas e aí, qual é o ato seguinte de quem faz Administração e faz MBA em RH: putz, o que eu faço agora? Fui fazer um curso de coaching. Não que eu tivesse tido uma experiência com coaching ou que eu achasse que

coaching fosse definir meu futuro. Não. Eu fui simplesmente seguir um outro passo que parecia fazer sentido.”

E13 “sou um homem do mundo, nasci em um lugar, morei em 14 países, e levo um pedacinho de cada país dentro de mim, trabalhava em um navio da Disney, e conheci um passageiro que me convidou a gerenciar uma rede de restaurantes. Nesta jornada tinha um sonho de fazer uma viagem pela América do Sul, o típico um ano de mochileiro e tudo mais, passou um tempo... eu fiz essa viagem, a partir de então comecei a olhar para dentro, introspecção, para descobrir o que eu queria fazer de verdade.”

Os trechos das entrevistas (E2, E8, E24, E11 e E13) relatam a primeira categoria identificada na unidade de análise: características da transição ou aquisição de uma nova identidade profissional que é a imprevisibilidade. Conforme explicitado anteriormente, cada categoria será descrita de acordo com o referencial teórico estudado. Seguem as categorias analisadas na Tabela 3:

A categoria **imprevisibilidade** significa que nem sempre é possível prever e planejar a mudança de carreira ou a aquisição de uma nova identidade profissional. Conforme aponta Ibarra (2004, 2009) e Esteban (2012), muitas vezes o indivíduo já identificou o desejo da mudança, mas não sabe ao certo o que quer, então, não se planeja sistematicamente, ou o inverso, se planejou para a transição de carreira, mas o planejamento não ocorreu como previsto. Na concepção de Ibarra (2004), o ponto de chegada geralmente surpreende o indivíduo que está nesse processo. Quase todos os entrevistados apresentaram essa característica da imprevisibilidade, exceto 2 (E4 e E6, trechos foram descritos acima).

Na categoria **protagonismo** o indivíduo assume a responsabilidade do próprio desenvolvimento e dos movimentos que envolvem essa transição ou aquisição de uma nova identidade profissional. Os indivíduos buscam alternativas para que essa mudança possa ser efetiva, seja ela iniciando com pesquisas sobre a identidade profissional que se pretende assumir, acessando ou buscando novo *networking*, novas parcerias e dedicando um tempo ao autoconhecimento (Hall, 1997; Ciampa, 1987; Ibarra, 2004, 2009; Malvezzi, 2018). O protagonismo esteve presente em todas as narrativas dos participantes, de maneira constante, pois a trajetória desses profissionais de *coaching* não poderia se consolidar sem esta característica, pois os elementos que compõem a continuidade da carreira exigem essa atitude dos sujeitos, como, por exemplo, as questões que envolvem a estabilidade da carteira de clientes, as questões de formação e atualização, as novas demandas da sociedade e do mundo

corporativo, dentre outras. Seguem alguns dos trechos em que o protagonismo aparece nas falas dos participantes.

E20: “Passado um tempo, entro na faculdade, comecei a trabalhar como garçom num restaurante lá em Campinas, um restaurante francês. Juntei uma grana. Primeiro ano, segundo ano, terceiro ano, no quarto ano falei “é agora”. Tranquei a matrícula e fui para Los Angeles, comprei uma moto usada e comecei a subir pelo estado da Califórnia e fazer a Rota 66, fiquei seis meses fazendo isso. Eu parava em universidades, visitava, assistia aula, assim sozinho, entrava, ia lá no fundo, uma hora, duas, um dia, uma semana, teve uma que eu fiquei um mês. Foi bárbaro. Voltei Terminei a faculdade... Aluguei uma linha telefônica, que na época as linhas eram alugadas, uma linha custava 2.500 dólares. Comprei uma secretária eletrônica, mandei fazer uns cartões. E fui oferecer meus serviços às empresas.”

E10: “eu fui trabalhar dando aula à noite, juntei dinheiro, fui lá para fazer, o primeiro curso foi lá na ICI, e aí sim, começaram a se abrir as primeiras portas para atender como coach, recebendo por isso. Porque até então eu ia fazendo só pró- bono. Então foi assim que eu me tornei coaching, com as primeiras formações. Cinco anos depois, eu fui para um curso lá na Califórnia do Tim Gallwey. Aí eu já não dava mais aula à noite, eu já conseguia pagar as minhas contas vivendo de coaching e muito disso vinha das parcerias, mais do que eu gerar o meu próprio cliente. E aí eu consegui pagar esse curso e ir para lá. E aí lá eu conheci um executivo de uma empresa de desenvolvimento e fui buscar novos desafios.”

Outra categoria que foi identificada em quase todos os participantes foi **pensamento otimista**. Essa característica pode ser compreendida como uma crença ou um modelo mental dos indivíduos que pretenderam se tornar *coaches* neste estudo (Dweck, 2006; Ciampa, 1987, 2017). Pode-se afirmar que, mesmo dentro da própria formação para exercer essa atividade profissional, a psicologia positiva é uma das bases, além de exercícios de visualização entre outros componentes até culturais de identidade, que demonstraram essa característica na maioria dos participantes da pesquisa. Somente um participante não apresentou (E26) esse pensamento otimista em sua trajetória, conforme explicitam os trechos abaixo:

E25 “Desde muito cedo sempre tive no coração o desejo de ajudar as pessoas de alguma maneira e tinha a certeza que tudo daria certo. Não foi à toa que escolhi o magistério como minha primeira carreira. Sempre fui otimista e mesmo com os obstáculos da vida, com perda de pessoas queridas, dificuldades financeiras, falta de emprego, sempre tive fé e a certeza que tudo acontecia por um propósito e que daria certo, e com a minha mudança de carreira para me tornar coach também não foi diferente. Às vezes, até vinha um certo medo, natural do ser humano, mas com a certeza de que no final tudo se encaixaria, surgem os clientes, o trabalho é reconhecido, os clientes crescem, eu cresço, e assim o ciclo da vida acontece.”

E37 “Desde criança ouvia minha mãe dizendo: Deus proverá, não sabia muito o que isso significava, mas no decorrer da vida, pude comprovar esta frase tão marcante de minha mãe. Aprendi com a simplicidade dela visualizar meus desejos, mesmo sendo uma pessoa sem muito estudo, era muito sábia e sempre fez de tudo para que eu estudasse, taí minha paixão por me aperfeiçoar sempre. Na minha carreira profissional exerci muitos papéis, de professor de educação infantil até executiva de uma grande consultoria. Meus desafios profissionais e pessoais seguiam os ensinamentos da minha mãe, junto ao exercício de me imaginar conseguindo todos os meus objetivos. E como coach foi assim também, fui crescendo como profissional na área, ampliando meus clientes e com um pensamento que hoje sei que está fundamentado na Psicologia Positiva, do florescer, de ver o lado positivo

das coisas e encarar a vida como um aprendizado, o sucesso chega, o universo conspira para que isso aconteça.”

E26 “E eu tinha uma crença pessoal, eu achava que eu não tinha uma coisa especial, que eu não tinha nada a contribuir, que eu não sairia desse conflito meu, de ter dor de barriga no domingo. Para mim, a vida era uma desgraça pessoal. Eu me achava de fato perdedor, nesse sentido. E aí, o coaching me acendeu uma luz muito legal.”

A quarta categoria observada fortemente nas entrevistas foi **a resiliência**, característica presente em todas elas, entendida como a capacidade que o indivíduo apresenta para lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas (estresse, medo, sofrimento, pressão ou algum tipo de evento traumático), sempre com foco em encontrar soluções estratégicas para enfrentar e superar essas adversidades (Ciampa, 1987; Malvezzi, 2015; Stern, 2007; Grant, 2017). Já a quinta categoria foi denominada como **incidentes críticos**, compreendidos como fatos marcantes os quais puderam ser comprovados nas entrevistas. Esse incidente é uma situação que antecede a mudança e que gera um sentido de urgência para que ela seja efetivada na vida do indivíduo. Geralmente é um catalizador dessa mudança, trazendo um novo sentido para as vivências que o indivíduo vinha experimentando em seu cotidiano e que o impulsionam na decisão de mudar. Muitos já estavam insatisfeitos em suas atividades profissionais e, com o incidente crítico, partiram para a ação. Alguns dos incidentes críticos identificados nas narrativas foram: um casamento e a constituição de uma família, com nascimento de filho, uma doença em família ou com próprio indivíduo, entre outras situações (Malvezzi, 2017; Esteban, 2012; Veloso & Dutra, 2014,). Ibarra (2004, 2009) denomina esses incidentes críticos como intervalo de alerta, reiterando o agir efetivo do indivíduo após o acontecimento. Os incidentes críticos estiveram presentes em quase todas as narrativas de história de vida. Dos 37 participantes, somente 13 participantes não relataram isso.

E13 “eu renasci, estava viajando em Cuba, um carro me atropelou a 100 quilômetros por hora, apagou, durante 12 horas eu fiquei inconsciente, o carro vinha a 100 quilômetros por hora e me viu a dois metros, então, assim, a cabeça abriu, seis pontos, dois na frente, fiquei out e acordei 12 horas depois no escuro, no hospital. Então, esse para mim é o segundo nascimento.... me recuperei, diante de muitos desafios, mas fiz uma revisão de fato dos meus valores e da minha vida, voltaria para o mercado, mas de uma maneira diferente, e o coaching entra de fato na minha vida então.”

E36 “o nascimento dos meus filhos foi um marco na minha vida, ter gêmeos e ser executivo não é fácil, viajar sem parar, não ter qualidade de vida, viver brigando com a esposa, por não estar em casa nunca, esse definitivamente não foi o futuro que previa para

mim e para minha família. Então foi decisiva a minha escolha por seguir uma outra carreira, no caso a de coaching.”

E14 “Bom, depois desse processo, eu... meu filho mais velho, acho que estava com uns 8, 9 anos, e um dia ele me deu um xeque mate, eu voltei de uma longa viagem e tal, eles não desgrudavam por nada, na hora de dormir, ele me pergunta assim, “pai, por que que você foi embora?”, eu falei, “como assim fui embora?”, “você foi embora, você não mora em casa”, que eu ficava muito tempo viajando, “você não mora em casa”. Daí aquela noite eu não dormi, conversei com minha esposa, e ela me falou, “olha, as crianças não podem ver um avião que elas saem correndo para a janela para dar tchau para você”, e aí ele me deu um abraço bem forte e falou assim, “pai, você não arranja um empreguinho qualquer por aqui para ficar com a gente?” Naquele momento, eu tomei uma decisão, comecei a conversar com vários amigos, nessa época eu tinha trinta e poucos anos de idade, comecei a conversar com os amigos que eram mais velhos, que tinham em torno de 50, e eles me falaram, “olha cara, esse é o momento de você estar com as suas crianças, porque depois que você estiver com a minha idade, eles não querem nem saber de você, ou você dá um jeito de estar por perto agora que eles são pequenos, porque depois que crescer, é cada um por si e não vão querer o pai”, e eu escutei isso, abri uma consultoria e comecei a trabalhar aqui dentro do Brasil, sem viajar. Abri mão dos meus contratos internacionais e fiquei aqui trabalhando por minha conta no comércio exterior mesmo, ensinando pequenos e médios empresários a fazer comércio internacional. Aí a vida vai te levando, acabei virando um palestrante famoso nessa área, e aí surgiu uma outra oportunidade. Um belo dia, me surgiu a oportunidade de desenvolver um outro projeto grande e o coaching passou a fazer parte ainda mais da minha vida.”

E23 “Quando perdi meus pais, os dois em menos de 2 anos, o chão se abriu, foi aí que parei para pensar na minha vida, no meu marido e no modo como estava vivendo, um estresse, uma loucura e viajando sem parar. Onde gastava meu dinheiro? Em remédios, pois nem férias podia tirar, era 24h conectada. Resumindo, a morte dos meus pais me fez reavaliar a mim, e como enxergava o mundo. Então fiz minha mudança de carreira. Queria algo que me fizesse brilhar os olhos e que eu pudesse ter mais qualidade de vida. E a carreira de coaching se tornou ainda mais presente na minha vida, só que com um outro olhar.”

Uma outra categoria constatada também em todas as narrativas foi que **antigas habilidades e conhecimentos eram aproveitados nessa nova identidade profissional**, ou seja, outra característica importante é que experiências anteriores positivas influenciam a transição para a nova identidade profissional. Mesmo o indivíduo não sabendo ao certo o que quer fazer, faz suas escolhas baseadas em experiências que lhe são familiares e que de alguma maneira lhe proporcionaram prazer e satisfação. Utilizando-se muito mais da intuição do que a própria razão, é como se “escutassem” um chamado, assim descrito pelos 37 entrevistados. Estavam em busca desse chamado, que já lhe havia sido vivenciado anteriormente. Segundo Ibarra (2009, p. 47), o indivíduo em busca do desenvolvimento em uma nova carreira “deve ouvir mais a voz interior que a exterior ao estabelecer os critérios para suas decisões”. A importância desse trecho não só remete ao profissional de *coaching* no processo de aquisição de sua identidade profissional, mas sim, se apropriando dessa voz interior conseguirá compreender melhor seu *coachee* e sua prática se tornará

mais efetiva, já que o *coach* tem como princípio acreditar que o *coachee* tem internamente todas as respostas e os recursos de que precisa. (Gallwey, 1977; Grant, 2009, 2016; Atkinson, 2007; Goldsmith, 2017).

E9 “O professor de Educação Física que achava que jamais utilizaria seus conhecimentos na área corporativa se enganou completamente, pois foi por conta da minha experiência em lidar com gente e minha descontração, além da minha habilidade de resolver conflitos e lidar com as adversidades que consegui entrar nesse mundo dos negócios, e como coach esses conhecimentos prévios são fundamentais na minha atuação. Posso até dizer que só mudei de público alvo, pois gente é gente em qualquer lugar do mundo, as necessidades são similares.”

E5 “Quando me tornei coach, descobri que sempre fui um coach, minhas competências desenvolvidas na área matemática e de tecnologia, além de toda minha trajetória no mundo corporativo, só melhoraram após exercer este papel, aproveitei todas as minhas habilidades lógicas e comportamentais nos processos de coaching que facilito.”

E34 “Trago da minha trajetória como educadora toda sensibilidade de lidar com público, os conhecimentos que adquiri nos lugares onde trabalhei me ajudam a guiar meu negócio hoje, só que dessa vez minha empresa promove e vende qualidade de vida e equilíbrio aos clientes.”

O desejo de mudança surge antes da mudança de fato, assim, a mudança de identidade profissional pode levar anos, porém o desejo vem muito antes da mudança ser implementada e, de acordo com as circunstâncias de vida do indivíduo essa mudança se acelera ou não. Como citado anteriormente, na maior parte das vezes o incidente crítico impulsiona a ação a mudança efetiva (Ibarra, 2004, p. 45). Foi possível identificar os incidentes críticos em mais da metade dos entrevistados, estavam presentes em 24 discursos.

E15 “Antes de decidir ser mãe já pensava em ter uma vida mais tranquila, a maternidade só me fez aumentar esse desejo. Mas no fundo já buscava isso há anos, estava cansada do mundo corporativo.”

E19 “Fiz minha primeira transição de carreira aos 25 anos, era trainee numa empresa do ramo alimentício, e internamente migrei para área de marketing, em seguida o desejo de mudar ainda permanecia internamente, gostava de lá, mas queria algo para lidar mais diretamente com pessoas, me tornei gerente de RH em uma outra empresa no mesmo ramo, até que o bichinho do desenvolvimento me pegou e parti para área de consultoria, e desde então passei a trabalhar como coach e consultor (trainer). Sabe, o desejo de encontrar meu propósito e a busca de minha alma me trouxeram até aqui e continuam a me guiar ainda mais, pois, devido a minha trajetória e autoconhecimento, consigo identificar minha voz interior com mais clareza e discernimento.”

E17 “Já fazia uns bem 8 anos que não estava totalmente satisfeita com minha função na empresa, gostava mesmo era de aconselhar as pessoas, ouvi-las e ajudá-las de alguma forma. A maternidade também me despertou para a mudança efetiva, sempre desejei ter uma vida que pudesse controlar minha agenda e ser dona do meu tempo. Aí juntou a fome a vontade de comer, contribuir com as pessoas, ser mãe e ter uma vida mais tranquila, não tive o que pensar, meu negócio é lidar com pessoas, já exercia meu papel de coach antes mesmo de ter um certificado.”

O processo de aquisição de uma nova identidade profissional é dinâmico, não é pontual no tempo, pois acontece durante um período de longa duração que vem desde o primeiro pensamento em mudar, diante das insatisfações permanentes ou do simples fato de não se sentir desafiado ou sem se perceber em desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional. Nesse período é que o indivíduo fará os ajustes entre expectativas e acontecimentos, refletindo sobre quem quer se tornar, e é dessa maneira que essa nova identidade vai sendo construída em seu cotidiano. Muitos autores (Ibarra, 2004; Gallwey, 1977; Atkinson, 2007; Malvezzi, 2018) confirmam esse dinamismo do processo de aquisição de uma nova identidade, pois afirmam que o indivíduo constrói sua identidade profissional na prática, aprendendo com suas experiências e erros e concomitantemente realizando um balanço entre o estado atual e o estado desejado.

E6 “Sempre gostei de atuar no mundo corporativo, porém chegou um momento em que não crescia mais nem como pessoa, nem como profissional, a insatisfação começou a aparecer pelo menos uns 5 anos antes de seguir a carreira como coach.”

E18 “Eu não me sentia mais desafiada na minha empresa, não sabia ao certo o que queria fazer, tinha a certeza que continuaria a trabalhar com desenvolvimento humano, que sempre foi minha paixão. Trabalho com pessoas desde que me entendo por gente. Como te falei, comecei cedo na empresa dos meus pais e me tornei executiva de sucesso, só que desejo de mudança já permeava meus pensamentos há um tempo, então meu pai, perguntou se eu não queria fazer um curso de coaching na Califórnia e resolvi ir. Desde então não sai mais da área de coaching.”

E7 “Minha decisão definitiva para assumir a carreira de consultora e coach profissional demorou pelo menos 5 anos, nesse movimento.”

Tabela 4 - Características da transição ou aquisição de uma nova identidade profissional

1: Características da Transição ou Aquisição de Nova Identidade Profissional (Coach)								
	Imprevisibilidade	Protagonismo	Pensamento Otimista	Resiliência	Incidentes Críticos	Antigas habilidades/ conhecimentos são aproveitados nessa nova atividade profissional	Desejo de mudar surge antes da mudança	O processo da aquisição de uma nova identidade profissional é dinâmico
E1	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X		X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X
E4		X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X		X	X	X
E6		X	X	X		X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X		X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X		X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X		X	X	X
E18	X	X	X	X		X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X		X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X		X		X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X		X	X	X
E30	X	X	X	X		X	X	X
E31	X	X	X	X		X	X	X
E32	X	X	X	X		X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X		X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

A segunda unidade de análise diz respeito aos motivos que impulsionaram os indivíduos a se tornarem *coaches* profissionais. Essas categorias são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 - Motivos que levaram a se tornar *Coach*

	Falta de identificação com papel profissional em que atuava	Busca por mais QV /QVT (equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional)	Busca por maior autonomia na tomada de decisões	Busca pela autorrealização	Busca por novos desafios	Ter um Propósito (Buscar por uma atividade que contribua com a sociedade, com o indivíduo, que tenha um sentido maior)	Busca por reconhecimento/ valorização
E1		X	X	X	X	x	X
E2	X	X	X	X	X	x	X
E3	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X		X	X	X	X
E12	X	X		X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X		X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	x	X	X	X	X
E18	X	X		X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X
E20		X		X	X	X	X
E21		X		X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X		X	X	X	X
E25		X		X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X
E28		X		X	X	X	X
E29		X		X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X
E32	X	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X		X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Conforme a tabela 5, nota-se que na categoria **falta de identificação com papel profissional em que atuava**, apenas 5 entrevistados não mencionaram esse indicador, muitas vezes por serem donos das próprias empresas ou até porque continuaram na área de atuação escolhidas anteriormente e optaram por ter uma segunda carreira ligada ao propósito, no entanto 32 sujeitos, relatam essa falta de identificação com papel que exerciam e, por esse motivo foram em busca da carreira de *coaching*. No que se refere à **busca por maior autonomia na tomada de decisões**, 26 sujeitos relataram ser um fator importante nessa nova trajetória profissional, e, em 11 narrativas, essa categoria não apareceu como fator motivador para tornar-se *coach*. As categorias: **busca por mais QV /QVT (equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional); busca pela autorrealização; busca por novos desafios, ter um propósito (buscar por uma atividade que contribua com a sociedade, com o indivíduo, que tenha um sentido maior) e busca por reconhecimento/valorização** aparecem em todas as narrativas, confirmando os estudos de autores (Ibarra, 2004, 2009; Limongi-França, 2015, 2016; Barrett, 2015; Ciampa, 1987, 2017) que ressaltam que essas categorias aparecem constantemente e de maneira essencial na construção da identidade profissional e no desenvolvimento do indivíduo, com discursos similares, até porque a maioria dessas pessoas vem do mundo corporativo e mora em uma cidade considerada frenética, a qual também faz parte dessa nova sociedade líquida contemporânea (Bauman, 1997) como nos exemplos abaixo:

E32 “Eu queria ter uma vida mais light, me identificava com o papel que exercia como executiva de RH e posteriormente como head de coach, mas, ainda assim, gostaria de ter mais liberdade e maior autonomia nas minhas decisões, para minha completa autorrealização, gostaria de seguir com meu propósito de vida (atuar como coach), só que dona da minha agenda, era só o que faltava para mim. Até porque já havia me encontrado e tinha sido muito reconhecida e valorizada em ambas as áreas.”

E29 “Fui para a área de coaching para me autorrealizar, pois dentro da minha empresa já usávamos as práticas de coaching junto aos funcionários, e, como era dono, as decisões eram minhas e de meus irmãos. Então alguns motivos que me levaram para essa área, além do autoconhecimento, foi viver meu propósito, contribuir com mundo de um jeito maior e significativo, ir ao encontro de novos desafios e descobertas, mergulhar na alma humana e ser reconhecido de um jeito diferente do que vinha sendo dentro do meu negócio.”

E1 “Querida mais qualidade de vida, mais equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional, queria viajar mais com minha esposa e curtir meus filhos, já havia trabalhado muito no corporativo. Agora era uma questão de viver o propósito, já estava velho e queria mudar meu estilo de vida. Ser dono de minhas decisões, além de na área de TI já não me sentir mais desafiado. Na verdade, era mais uma busca interna do que externa, algo para me preencher como um todo, sentir bem e realizado.”

E27 “Não aguentava mais esse trânsito de SP, essa vida louca que levamos, não estava satisfeito na empresa, queria mais tempo com minha família, mais qualidade de vida e me encontrar no trabalho, achar algo que fosse de fato meu propósito de vida, me sentir valorizado e reconhecido por contribuir realmente para fazer um mundo melhor.”

A busca por uma vida mais saudável e equilibrada, por um trabalho que tenha sentido e que favoreça o bem-estar e a QVT, são questões imprescindíveis e universais na construção das identidades profissionais, em mundo globalizado e contemporâneo, em especial na identidade do *coach*. A indústria do *coaching* cresce devido à necessidade do mundo do trabalho, ter um espaço para que seus colaboradores possam refletir sobre si e sobre suas ações e impactos de seus comportamentos nos ambientes em que estão inseridos. Essa é uma das razões da expansão da atividade profissional de *coaching*, e curiosamente os motivos os quais levaram as pessoas entrevistadas neste estudo a tornarem-se *coaches* são similares aos motivos que levam as empresas a os contratarem, fator que reitera a importância do *coach* agir de maneira congruente com seus valores e buscar sua emancipação (Ciampa, 1987; Grant, 2009, 2016; Stelter, 2009; Atkinson, 2007; Ryff, 1989; Limongi-França et al., 2016).

Dando continuidade à apresentação dos resultados, na unidade de análise: **ações para tornar-se um *coach***, foram identificadas 17 categorias presentes em todas as narrativas. Consta-se que há um padrão comum estipulado nas escolas de formação e um pensamento que reflete certa unicidade, pois foi uma surpresa verificar que todas essas categorias aparecem em 100% dos discursos, de alguma maneira. Algumas mais, outras menos, a depender da trajetória do sujeito na área de desenvolvimento humano que atua ou atuou, seja ela no mundo corporativo ou não. Nota-se também que essas falas aparecem de forma muito semelhantes. Após os trechos que comprovam essas categorias, as tabelas 6 e 7 ilustram a frequência desses dados.

E6 “Quando sai do mundo corporativo, meus clientes e fornecedores começaram a me procurar para contratar meus serviços como coach, e passei a ter novos relacionamentos além do meu próprio networking.”

E16 “Eu sempre fui uma pessoa curiosa e desde menina eu gostava de observar. Gostava de observar o quê? A vida. Então desde cedo eu estava virando pedras para ver vida, tirando casquinhas de insetos das árvores, me metendo no espaço atrás da casa da minha avó e gostava de interagir, eu tinha esse hábito de deixar bolota de carvalho para esquilo pegar, maçã para pássaro, eu queria observar, aí a interação né? Eu tinha essa queda por biologia. Tinha uma tendência a pensar coisas curiosas também. Eu sei que quando eu era muito nova fiz perguntas para mim mesma, tipo, como que eu sei que o azul

que eu vejo é o azul que os outros veem. Eu nunca vou saber, então isso que foi um dos exercícios mentais que eu fazia quando era pequena.”

E16 “Eu fiz meu primeiro curso nos Estados Unidos, nesse centro de carreiras foi lá que fiz meu primeiro workshop de coaching da minha vida, em 2000. E aí achei muito bacana as ferramentas, uma investigação, falei que legal isso! Aí eu comecei a prestar atenção em coaching e falei: vou levar isso para o Brasil, 2002.”

E31 “Eu sempre gostei de estudar e empreender, então fui fazer muitas formações sobre o tema e investi no autoconhecimento também.”

E32 “Sempre fui estudiosa e investigadora, desde a minha escolha por ser psicóloga, uma apaixonada por comportamento e um desejo de compreender o ser humano, desvelar suas atitudes e as razões por trás delas.”

E33 “Aprender é minha mola propulsora. Aprendo a todo instante, aprender me motiva, e um coach precisa estar em constante aprendizado e crescimento, se não tenho esse autoconhecimento, esta postura de aprender com o outro não tem como ser coach, se colocar na posição de coach.”

E26 “Então eu criei aqui na XX um método, um modelo que chama coaching per minute, no qual a gente hoje forma todos os nossos see levels, nessa capacidade. E a gente trata o coaching aqui como uma habilidade de liderança. Comecei a empreender internamente, criar e inovar nossos serviços na área de coaching da empresa. E como a investigação e a curiosidade são parte de minha identidade, isso até que foi acontecendo naturalmente. Um comportamento que reforço dentro da empresa e do programa coaching per minute é o estado de presença, mesmo que o coaching seja no corredor, pois a cultura de coaching é parte da estratégia da organização, a atenção plena, o estado de presença é fundamental ao conversar com alguém. Demonstrar interesse genuíno. Dar o melhor de si.”

E29 “Quando decidi embarcar na jornada de me tornar um coaching entrei na vibe do autoconhecimento, mergulhei nas mais variadas formas de se conectar comigo mesmo, pois sem me conhecer e sem me entender, como poderia ajudar alguém? Fiz cursos de hipnose, PNL, terapia cognitiva comportamental, mergulhei nos retiros de silêncio, meditação, constelação, todas as técnicas que você pode imaginar ligadas ao autoconhecimento para embarcar numa jornada de aprendizado, e poder viver meus valores diariamente.”

E12 “Eu sou psicóloga de formação, fiz MBA de Gestão de Pessoas na UFF e estou fazendo Neurociência no MacKenzie. Fiz várias formações, a cada semestre eu faço uma formação diferente na área. E aí o profissional que trabalha com desenvolvimento humano, que é o coach, ele tem que ter um leque de formações, não só em coaching, porque tem uma diferença do coaching e do mentoring que você deve ver lá, que esse é um grande diferencial. Então tem gente falando que está fazendo coaching, mas está fazendo mentoring, é uma base que já aprende em qualquer curso de coaching que faz por aí, mas isso faz um diferencial tremendo.”

...“depois disso eu fiz uma formação em psicanálise, por ser muito curiosa, isso é um diferencial. Então o que é psicanálise? O que ele quer dizer? Nunca me contentei, então eu ia à noite, altas horas da noite eu ia lá, nem podia ir, eu ia porque uma professora me convidou, falei “Posso ficar, professora?”, “Pode,” meio que assim e aí eu ficava ouvindo aqueles caras, eu fiquei dois anos frequentando. Então, eu consegui ter um know-how em psicanálise. Fiz psicoterapia, isso me ajudou muito, duas vezes por semana, um ano e meio, depois passei seis meses uma vez por semana. Mas assim, parece que você se implica muito, em qualquer tipo de terapia você se olha muito, mas e aquela mesmo, porque tem muita terapia por aí que não é... essa era hard, então eu saí de lá bem bacana, o processo foi muito bom. E aí fiz a psicologia, fiz estágio em RH.”

E19 “Ser coach, exige testar estas técnicas na sua própria prática, pois é a tua prática pós que favorecerá seu trabalho como coach. Você sabe que 90% das pessoas, se for ver a estatística, não executam o trabalho de coaching, o coach aprende a ferramenta, mas mal entende para aplicar nele. Então, você tem que aplicar primeiro em você. Você aprendeu, por exemplo, gestão de tempo na formação de coach. Está bom, o que esta ferramenta de gestão de tempo pode fazer por você, como coach? Como é que você pode melhorar a tua gestão de tempo? Então você começa a mudar o teu modelo mental de vítima para protagonista e de sempre pensar em solução. Acho que o coach se torna uma pessoa mais

pragmática, eu acredito, que você se conhece mais, conhece seus gatilhos, suas questões, suas crenças limitantes, dentro do processo de se tornar coach.”

E17” Eu aproveitava todas as formas de crescimento que poderia ter e oportunidades que me foram dadas antes de me tornar coach, fui muito anjo nos cursos de formação e aprendia muito refazendo os cursos como “anjo” (trainner assistente).”

E22 “Algo que descobri neste caminho para me tornar coach foi o alinhamento entre o ponto que estava e onde queria chegar, rever sempre minhas expectativas e objetivos, sonhos, até porque tinha conhecimento e maturidade para isso, pois como sou psicóloga e pedagoga, sempre assumi essa posição de investigar, observar, escutar e pensar, para depois agir avaliando todas as variáveis envolvidas. Essa também era uma maneira de viver meus valores, encontrar meu propósito de vida: transformar as pessoas, mas antes disso precisava me transformar também, e esta transformação nunca para, é constante. E tudo isso ainda me ajuda a atuar como coach, pois muitas coisas pelas quais meus coachees passam eu também já passei.”

E18: Amo muito o que eu faço. Como coach, adoro criar conteúdos para mim, para o meu trabalho com cliente, gosto dessa liberdade de criação, que o coaching proporciona. Até em sala de aula, em atendimento individual ou em time, eu, tô sempre criando e me aprofundando em minhas inovações. Na hora, eu crio, flexibilizo conteúdo, o tempo todo. Para mim, essa é a mágica de ser coach. Além de ser uma característica fundamental para a atuação nesta carreira. Hoje com minha experiência, às vezes, o cliente fala um negócio, e eu crio uma dinâmica na hora.

E9 “Hoje tudo gira em torno de muito networking, muita indicação, de um cliente para o

outro. E na área de coaching não é diferente. Minha clientela se formou assim.”

Tabela 6 - Ações para tornar-se Coach (parte 1)

Categoria 3: Ações para tornar-se coach

	1-Aquisição de novas habilidades e conhecimentos	2-Testar novas habilidades na prática	3-Criar novos relacionamentos	4-Acionar o próprio networking e realizar boas parcerias	5-Ter um mentor ou participar de grupos de coaches experientes	6-Empreender	7-Criatividade e Inovação	8-Estado de Presença	9- Ser curioso, gostar de estudar e aprender
E1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	x	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X	X	X	X

“continua”

Categoria 3: Ações para tornar-se coach

	1-Aquisição de novas habilidades e conhecimentos	2-Testar novas habilidades na prática	3-Criar novos relacionamentos	4-Acionar o próprio <i>networking</i> e realizar boas parcerias	5-Ter um mentor ou participar de grupos de coaches experientes	6-Empreender	7-Criatividade e Inovação	8-Estado de Presença	9- Ser curioso, gostar de estudar e aprender
E22	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E32	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

“conclusão”

Tabela 7 - Ações para tornar-se coach (parte 2)

3: Ações para tornar-se um Coach

	10-Vivenciar seus valores e propósito no seu cotidiano	11-Decidir de forma congruente com seus ideais e valores	12-Explorar as oportunidades de crescimento	13-Assumir o controle do próprio desenvolvimento	14-Revisar e comparar expectativas	15-Atuar buscando o melhor de si	16-Priorizar o autoconhecimento	17-Buscar a emancipação (mudança de percepção do eu, atribuição de sentido)
E1	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	x	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X	X

“continua”

"continuação"

3: Ações para tornar-se um *Coach*

	10-Vivenciar seus valores e propósito no seu cotidiano	11-Decidir de forma congruente com seus ideais e valores	12-Explorar as oportunidades de crescimento	13-Assumir o controle do próprio desenvolvimento	14-Revisar e comparar expectativas	15-Atuar buscando o melhor de si	16-Priorizar o autoconhecimento	17-Buscar a emancipação (mudança de percepção do eu, atribuição de sentido)
E24	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X	X
E32	X	X	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

"conclusão"

Aprofundando ainda mais a investigação sobre a construção da identidade profissional do *coach*, nas tabelas 8 e 9, apresentam-se os atributos identitários desses profissionais observados nas narrativas dos entrevistados.

Tabela 8 - Atributos identitários do profissional de *Coach* (parte 1)

4: Atributos Identitários do Profissional de Coach										
	1-Identificar e desenvolver as potencialidades do coachee por meio de reflexões que o levem para a ação, com foco em solução	2-Saber ouvir	3-Ter uma boa comunicação (se fazer entender)	4-Empatia	5- Aperfeiçoamento profissional contínuo	6-Ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas	7-Auto conhecimento	8-Introversão/ olhar sua vida interior	9-Postura colaborativa/ compartilhar	10-Pensamento Sistêmico
E1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X		X	
E6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X		X	
E8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E14	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E18	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E21	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X		X	
E24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

“continua”

“continuação”

4: Atributos Identitários do Profissional de Coach

	1-Identificar e desen-volver as potencialidades do <i>coachee</i> por meio de reflexões que o levem para a ação, com foco em solução	2-Saber ouvir	3-Ter uma boa comunicação (se fazer entender)	4-Empatia	5- Aperfeiçoamento profissional contínuo	6-Ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas	7-Auto conhecimento	8-Introversão/ olhar sua vida interior	9-Postura colaborativa/ compartilhar	10-Pensamento Sistêmico
E26	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E27	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E28	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E30	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E32	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E35	X	X	X	X	X	X	X		X	
E36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E37	X	X	X	X	X	X	X		X	

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

“conclusão”

Tabela 9 - Atributos identitários do profissional de *Coach* (parte 2)**Categoria 4: Atributos Identitários do Profissional de Coach**

	11-Estado de Presença	12-Estado de Flow	13-Preparação para sessões	14-Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional	15-Respeitar seus limites	16-Gestão Emocional	17-Seguir um Código de Ética	18-Estabelecer vínculo com <i>coachee</i>	19-Fazer boas perguntas e isentar o julgamento	20-Reconhecer protagonismo, autonomia e individualidade do <i>coachee</i>
E1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X		X		X	X	X	X	X
E5	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Categoria 4: Atributos Identitários do Profissional de Coach

“continua” —

	11-Estado de Presença	12-Estado de <i>Flow</i>	13-Preparação para sessões	14-Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional	15-Respeitar seus limites	16-Gestão Emocional	17-Seguir um Código de Ética	18-Estabelecer vínculo com <i>coachee</i>	19-Fazer boas perguntas e isentar o julgamento	20-Reconhecer protagonismo, autonomia e individualidade do <i>coachee</i>
E8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X		X	X	X	X	X
E10	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X		X	X	X	X	X
E12	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E13	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X		X		X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E18	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X		X		X	X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E32	X	X		X		X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X		X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X		X		X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

“conclusão”

De acordo com as tabelas 8 e 9, apresentam-se os **atributos identitários do profissional de coaching**. Vale mencionar que esses atributos são enfatizados pelos estudiosos da área (Gallwey, 1974; Whitmore, 1999; Atkinson, 2007; Krauzs, 2007; Stern, 2004, 2009; O'Connor & Lages, 2010; Goldsmith, 2016; Grant, 2009, 2016, 2018; Barrett, 2015; Rock, 2009; Bloch, 2012; Malvezzi, 2018) e também reforçados pela ICF (2019). Pode-se afirmar que, das 20 categorias apontadas nesta unidade de análise, 16 delas fizeram parte de todos os discursos dos sujeitos descritos em forma de lista, tópicos, nessa trajetória de construção da identidade profissional, fator que demonstra novamente a unicidade do discurso das escolas de formação. No entanto, as categorias introversão (citada em 27 discursos), pensamento sistêmico (citada por 17 participantes), preparação para as sessões (mencionada em 27 narrativas, constatando-se que muitos dos profissionais alegam que, por conta da experiência não necessitam de preparação alguma, em contrapartida, outros a definem como fundamental para a qualidade do atendimento), e respeito aos seus próprios limites (abordado em 28 entrevistas, relacionava-se também com o autoconhecimento, não ultrapassando uma fronteira que pudesse afetar o bem-estar do profissional), não foram mencionados por todos os participantes. As categorias encontradas são definidas como:

1- Identificar e desenvolver as potencialidades do *coachee* por meio de reflexões que o levem para a ação, com foco em solução

Explorar soluções, evidências, impactos e possíveis alternativas para suas decisões. Potencializar os pontos fortes do *coachee*; verificar a forma mais adequada de se trabalhar com cada *coachee*. O *coach* é um facilitador desse processo, é ele quem fará questões que promovam as reflexões e acionem os recursos internos de cada *coachee*. Este atributo é enfatizado pela grande maioria dos estudiosos na área de *coaching* (Gallwey, 1974; Whitmore, 1999; Atkinson, 2007; Stern, 2007; Sterlter, 2009; Grant, 2009, 2016, 2018; Barrett, 2015; Rock, 2009). Grant (2016) aponta a importância de se desenvolver um processo de *coaching* baseado em solução, bem como Atkinson (2007) que afirma que, quando um *coach* realiza seu trabalho a partir da perspectiva do foco em solução, as potencialidades e os modelos mentais podem ser trabalhados de maneira mais efetiva.

2 - Saber ouvir

Significa apresentar uma escuta ativa, compreender metas, valores, crenças e modelos de mundo do *coachee*; ouvir as preocupações do *coachee*; focar-se no que é dito e identificar o que não foi expressado verbalmente; estar atento a palavras, tom de voz e linguagem corporal. Averiguar contextos e desejos do *coachee*. Cabe ressaltar que gostar de ouvir as pessoas é um atributo importante na identidade do *coach*. Gallwey (1974) expõe que a capacidade de ouvir é premissa do trabalho de um *coach*, bem como também possibilitar ao *coachee* que este possa ouvir sua voz interior de maneira que minimize as interferências do *self* 1, potencializando, por meio do *self* 2, seus talentos e maximizando seus resultados a partir dessa escuta ativa.

3 - Ter uma boa comunicação (se fazer entender)

Ter uma comunicação clara e assertiva; compreender a essência da comunicação do *coachee*; permitir que o cliente expresse ou clarifique a situação em que se encontra; sintetizar, encorajar, parafrasear, reforçar as percepções do próprio cliente a respeito do que este levar para trabalhar na sessão; fazer perguntas que reflitam a escuta e a compreensão ativa da perspectiva do *coachee*, fazendo-o mover-se em direção ao que deseja; realizar integrações e construções a partir do discurso do cliente. Para Atkinson (2007b), o *coach* deve saber se comunicar, e isso exige uma boa capacidade de síntese, um pensamento sistêmico e o exercício de se colocar em terceira posição (olhar de cima, sem envolvimento emocional), para que dessa maneira possa promover essa reflexão e o desenvolvimento dessa competência em seu *coachee*, garantindo assim o sucesso do processo.

4 – Empatia

Habilidade de se ligar ao outro de maneira verdadeira e profunda; é a forma de se conectar com o *coachee*, estabelecer sintonia. O termo empatia deriva do grego *empáttheia*, que significa “paixão”. O seu significado no dicionário Aurélio, é “faculdade de compreender emocionalmente um objeto (um quadro, por exemplo.); capacidade de projetar a personalidade de alguém num objeto, de forma que este pareça como que impregnado dela; e capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente, de querer o que ela quer, de apreender do modo como ela apreende. Essa característica é primordial para o profissional de *coach*, pois é por causa da empatia que o *coach* poderá isentar seu julgamento, olhar por meio da visão do outro,

compreender seus sentimentos e se comunicar de maneira clara. Segundo O'Connor e Lages (2010), exercer a empatia favorece uma boa comunicação, e isso é fundamental para êxito do processo de *coaching*.

5 - Aperfeiçoamento profissional contínuo

Coach deve se atualizar constantemente, ser apaixonado por conhecimento, ter sede de aprendizagem. A atualização constante é fundamental para o profissional de *coaching* realizar o acompanhamento das demandas dos seus clientes e da sociedade. Aprender com seus *coachees*. Secco (2012) reforça em seus estudos que o processo de *coaching* é um processo de aprendizagem contínua. Grant (2016) corrobora essa ideia, apontando a necessidade do profissional de *coaching* atualizar-se constantemente, pois dessa maneira conseguirá ter mais recursos que lhe possibilitem a escolha da abordagem e da ferramenta adequada para cada *coachee*.

6 - Ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas

Significa interessar-se pelo próximo genuinamente; mostrar preocupação sincera com o futuro e o bem-estar do *coachee*; estabelecer junto ao *coachee* acordos de convivência durante o processo de *coaching*. Atkinson (2007) afirma que para se tornar *coach*, é essencial que se interesse verdadeiramente por desenvolvimento de pessoas, já que sem esse interesse, sem esta paixão por “gente”, o processo não acontece, pois o *coach* não se conectará nem com o *coachee* nem com ele mesmo.

7 – Autoconhecimento

Mergulhar em seu próprio autoconhecimento, compreender-se primeiro para em seguida desenvolver essa competência em seu *coachee*. Atkinson (2007) e Brock (2008) reforçam em seus estudos a importância do autoconhecimento na atuação do *coach*, afirmando que quanto mais o *coach* se conhece, mais desenvolve as habilidades para que o processo de *coaching* junto ao seu *coachee* torne-se eficaz. Flaerthy (2005) também ressalta o valor do autoconhecimento na atuação do profissional de *coaching*, sendo isso imprescindível para esse exercício ocupacional.

8 - Introversão (olhar sua vida interior)

Usar a sua própria intuição e confiar no seu conhecimento interior; deixar que as coisas aconteçam de maneira natural. Ter este momento de introspecção do próprio profissional é imprescindível para que este possa rever seus processos, seus próximos passos e determinar seus objetivos, mantendo uma conexão com sua vida interior, ouvindo suas vozes internas, fator que procura desenvolver em seu *coachee* constantemente. O olhar interno é o cerne dos estudos de Gallwey (1974), sem este mergulho no eu interior, o *coach* não se apropria da essência do processo de *coaching*. Ambile e Kramer (2013, p. 67) também abordam essa questão afirmando que “quando a vida interior é boa, o indivíduo tem maior probabilidade de prestar atenção ao trabalho, e de se engajar profundamente consigo mesmo e com o outro”.

9 - Postura colaborativa /compartilhar

O *coach* tem como princípio adotar uma postura colaborativa não só com seu *coachee*, mas também com seus parceiros de trabalho. O compartilhar é muito citado pelos profissionais, pois o compartilhamento e a postura colaborativa fazem parte do processo de *coaching* do *coachee*; uma visão não só do indivíduo, mas também de suas atitudes diante do coletivo, do ambiente no qual está inserido. Essa postura em rede, do compartilhar conhecimento e informações, favorece não só o desenvolvimento do profissional de *coach*, bem como o de seu *coachee*. Esse compartilhar também favorece o *networking* do profissional. Atkinson (2007b) e Gallwey (1974) apontam a importância de o *coach* assumir uma postura colaborativa, compartilhando seus conhecimentos e impactando socialmente ao exercer sua atividade profissional.

10 - Pensamento Sistêmico

Ter uma visão sistêmica é de suma importância para que o *coach* possa realizar intervenções mais precisas durante o processo. Reconhecer o cliente pelo que ele fez, não fez, aprendeu ou conscientizou-se frente a todas as sessões de *coaching*. Esta visão de todo o processo permite ao *coach* preparar, organizar e rever de maneira eficaz com o cliente as informações obtidas nesse processo, além de manter a continuidade entre elas, concentrando a atenção no plano e nos resultados do *coaching*, nos cursos de ação estabelecidos e nos tópicos para as sessões seguintes. É uma maneira de manter o foco no plano desenvolvido no processo e também estar

aberto a comportamentos e ações de ajuste que devem ser realizados pelo *coachee* para que as mudanças sejam efetivas. Clutterbuck (2014) aponta ser de suma relevância que o *coach* tenha um pensamento sistêmico, pois precisa dessa habilidade para potencializar seus questionamentos junto ao *coachee* e seu próprio desenvolvimento como profissional da área.

11 - Estado de Presença

Habilidade de ser totalmente consciente e criar um relacionamento espontâneo com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiável. Estar presente de fato, com a atenção plena durante o processo de *coaching*, conforme o momento. Csikszentmihalyi (2002) e Atkison (2010) exploram que o estado de presença é fundamental para que o indivíduo alcance o estado desejado. O *coach* deve estar 100% presente em sua atuação profissional, pois sem esse estado de presença, as conexões e os questionamentos precisos podem não acontecer de maneira eficaz.

12 - Estado de *Flow*

Muitos *coaches* relatam que ao atuar se percebem em estado de *flow*, não veem o tempo passar, estão completamente conectados com a experiência, pois, embora seja subjetiva, o indivíduo age apenas naquele momento, sem ficar questionando demais aquilo está fazendo. Há um estado de bem-estar psicológico. De acordo com Csikszentmihalyi (2002, p. 21), estar em estado de *flow* é um momento intrinsecamente gratificante, em que corpo e mente estão empenhados em um esforço voluntário para fazer algo acontecer, sem que o próprio indivíduo perceba o tempo passar, tamanho é seu envolvimento com tal atividade.

13 - Preparação para sessões

Muitos *coaches* precisam de um tempo para se conectar ou se reconectar com cliente, a média de intervalo de atendimento entre um *coachee* e outro é de 30 minutos, pois todos eles fazem anotações ou gravam as sessões para poder retomá-las com maior nível de detalhe e precisão. Atkinson (2007b, 2010) ressalta a importância da preparação do *coach* antes de suas sessões, explicitando que esse momento de preparação pode ser breve ou não, no entanto tem o intuito de o *coach* se conectar com a história e o processo daquele determinado *coachee* para que assim seu trabalho possa ser mais efetivo.

14 - Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional

O *coach* tem como princípio favorecer esse equilíbrio pessoal profissional em seu cliente, para tanto é fundamental que ele mesmo tenha isso em ambas as dimensões, pois exige do cliente a congruência entre seu discurso e sua ação, portanto é essencial que o *coach* possa experienciar isso em sua identidade profissional. O'Connor e Cavanagh (2013) reforçam a importância dessa categoria em seus estudos sobre *coaching* e bem-estar, demonstrando a relevância do equilíbrio entre essas dimensões e o efeito cascata que ela causa, tanto na vida do *coachee* como na vida do *coach*. Na medida em que esse equilíbrio acontece, os efeitos dele passam a reverberar positivamente nas pessoas e nos ambientes em que este indivíduo está inserido.

15 - Respeitar seus limites

É essencial que o *coach* conheça bem seus limites e consiga gerenciar sua energia durante os atendimentos. O respeito aos seus próprios limites faz que se mantenha a alta qualidade das intervenções e consequentemente dos atendimentos. Caso seja um dia em que o *coach* não esteja bem, é responsável que ele reagende seus atendimentos. Rock (2009) enfatiza que o *neurocoaching* possibilita ao profissional reconhecer seus limites e respeitá-los para que o seu trabalho possa ter qualidade e para que os processos neurais possam sim liberar hormônios que promovam o bem-estar a partir de sua atuação e autoconsciência de seu funcionamento.

16 - Gestão Emocional

Demonstrar confiança e segurança em trabalhar com as emoções do *coachee*, não se deixar levar ou se envolver pelas emoções do cliente. Ter uma gestão emocional equilibrada e consciente é atributo fundamental do profissional de *coach*: saber separar o que é do cliente do que é seu enquanto indivíduo. Rock (2009) ressalta que, a partir do momento em que o *coach* se apropria do funcionamento do cérebro e de conhecimentos neurobiológicos, se apropria também de maneiras para gerenciar melhor suas emoções, simultaneamente com seu processo de autoconhecimento e autodesenvolvimento.

17 - Seguir um Código de Ética

Deixar claro ao *coachee*, quais são os seus padrões éticos como *coach*. Nesta tese, os entrevistados, seguem os critérios da ICF (já descritos no referencial teórico). Saber comunicar claramente as distinções entre *coaching*, consultoria, psicoterapia e outras profissões de apoio; orientar o cliente sobre a necessidade de buscar outro profissional de apoio, sabendo quando isso é necessário e quais os recursos disponíveis. Atkinson (2007b) aborda em suas pesquisas que o *coach* deve seguir o código de ética da ICF, para que assim possa trilhar uma trajetória de transparência, profissionalismo e credibilidade.

18 - Estabelecer vínculo com *coachee*

Criar uma relação de confiança é fundamental para o sucesso do processo e para o relacionamento entre *coach* e *coachee*; demonstrar continuamente integridade, honestidade e sinceridade; respeitar as percepções, o estilo de aprendizagem e a maneira de ser do cliente. Além disso, deve-se fornecer apoio contínuo e encorajar novos comportamentos e ações, incluindo aqueles que envolvam riscos e medo do fracasso.

19 - Fazer boas perguntas e isentar o julgamento

É premissa na identidade profissional do *coach* não julgar e estar na terceira posição, sem o vínculo emocional. Realizar perguntas que evoquem a descoberta, o *insight*, o compromisso ou a ação (por exemplo, aquelas que desafiem os pressupostos do cliente); utilizar perguntas abertas que criem maior clareza, possibilidades ou novos aprendizados. Gallwey (1974) traz em seus estudos que o profissional de *coach* deve antes de tudo saber elaborar boas perguntas e realizar a leitura do ambiente e do *coachee*, e, junto aos questionamentos, é exigência no trabalho de *coach* que se isente o julgamento para que, dessa maneira, o *coachee* possa agir de acordo com seu próprio modelo de mundo e ouvir sua voz interior.

20 - Reconhecer protagonismo, autonomia e individualidade do *coachee*

O *coach* tem as perguntas; e o *coachee*, as melhores respostas. O *coach* deve ter a habilidade de criar com o cliente oportunidades para o aprendizado contínuo durante o processo e em situações do trabalho/da vida, e praticar novas ações que irão levar de maneira mais eficaz aos resultados estabelecidos no *coaching*.

Desenvolver a habilidade de manter a atenção no que é importante para o cliente e de deixar com ele a responsabilidade de realizar a ação. Promover a autodisciplina do cliente e mantê-lo responsabilizado pelo que ele diz que vai fazer, pelos resultados de uma ação que ele pretende realizar, por um plano específico com prazos relacionados. Promover ainda o desenvolvimento da habilidade de tomar decisões, tratar de preocupações chave e desenvolver a si mesmo (para ter *feedback*, para determinar prioridades e definir o ritmo de aprendizagem, para refletir e aprender com as experiências). Confrontar de maneira positiva o cliente quando ele/ela não realizou as ações estabelecidas. Ibarra (2004) considera que as pessoas devem investir seu tempo em ser protagonistas nessa construção da identidade profissional. Malvezzi (2015) reforça que essa é uma característica importante para o exercício ocupacional de *coaching*, pois, ao compreender carreira como trajetória profissional, é fundamental que este indivíduo possa ter autonomia, protagonismo e reconhecer o papel que o *coachee* ocupa, tendo este que ser respeitado como sujeito singular e que também deve assumir o protagonismo de sua própria vida.

Cabe evidenciar que durante as narrativas os sujeitos iam listando entre um acontecimento ou outro, esses atributos, ou falavam todos de uma só vez, das mais variadas formas de se apresentar as principais características desse profissional. Um dos atributos mencionados por alguns *coaches* foi a questão da maturidade, e, segundo alguns participantes, a maturidade é de extrema importância quando se realiza um processo de *coaching* com pessoas mais seniores, especificamente no nicho de *coaching* executivo. Outro dado encontrado no discurso foi que, embora as escolas de formação digam e capacitem os profissionais para a realização do processo com técnicas e abordagens para atuar nas variadas áreas e reforçam que o *coach* não precisa necessariamente conhecer de perto o nicho que de mercado em que seu *coachee* trabalha, muitos dos clientes, em especial no mundo corporativo, preferem ser atendidos por *coaches* que tiveram essa vivência, alegando se sentirem mais confortáveis.

E30 “Olha ter vivenciado o mundo corporativo me traz bagagem suficiente para saber como devo me comportar junto ao “board”, por exemplo, ter anos de estrada e maturidade, tanto profissional como biológica, favorecem o meu trabalho como coach, aumenta minha credibilidade junto aos clientes, e me traz mais segurança ao exercer este papel.”

E16: “Um profissional de coach primeiro de tudo deve se autoconhecer, ser curioso desde sempre, saber ouvir, se encantar com o desenvolvimento das pessoas e se interessa por elas verdadeiramente, gostar de ouvir suas histórias, junto aos significados e sentidos atribuídos a cada personagem, a cada situação e cada momento vivenciado.”

E23 *“Bom para mim, primeiro de tudo é ter ética, ter uma conduta profissional, sabendo distinguir o que é seu e o que é do cliente, não se envolver emocionalmente, e compreender que está lá, nesta função de coach, como facilitador do desenvolvimento do outro, é o coachee que tem as melhores respostas e é ele quem sabe qual melhor caminho a seguir e a melhor decisão a ser tomada, nosso papel é promover bons questionamentos para que o coachee possa fazer sua melhor escolha diante do cenário que se encontra.”*

E36 *“Coach sem gostar de pessoas não existe! Ou posso dizer, para mim, não é coach! Assim da mesma forma deve saber ouvir, ele ouve mais do que fala, mas quando fala, faz a pergunta que despontará em uma reflexão de impacto para o coachee.”*

E25 *“Ah posso te listar vários atributos de um coach profissional: saber ouvir, ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas, estabelecer vínculo de confiança, criar rapport com coachee, respeitar e reconhecer a sua própria individualidade e da coachee, ter um olhar do todo, estar 100% presente e conectado consigo e com o coachee, exercitar a empatia, comunicar-se de forma clara, controlar suas emoções, ih... se continuar aqui vamos até amanhã...são muitos os atributos de um profissional de coaching...”*

E34 *“Então existem muitos atributos, mas, para mim, dois são fundamentais: ter ética profissional e focar no desenvolvimento do coachee, de acordo com o funcionamento deste e não de acordo com seu modelo mental.”*

E6: *“Um coach deve primeiramente saber ouvir, comunicar-se bem e ler o ambiente, apurando seus sentidos e ouvindo sua voz interior, para que o cliente possa fazer isso também. Eu sempre procuro primeiro olhar para dentro e me preparar para atender meus coachees, é um Flow constante quando estou atendendo, nem percebo o tempo passar e minha energia também não vai embora, pelo contrário, ser coach é o que me energiza.”*

E7: *“É fundamental que o coach faça o que ele diz, sabe aquela coisa de alinhar o discurso com a prática? Se meu cliente procura equilíbrio, acredito que eu, como coach, tenha que primeiro ter esse equilíbrio na minha própria vida, como farei bons questionamentos e trabalharei essa congruência entre valor e ação se eu como coach não tenho?”, então esse é o princípio para ser coach. Sempre quis equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional, hoje tenho isso e posso trabalhar com meu cliente esta questão também.”*

Nas tabelas 10, 11, 12 e 13, são demonstradas as percepções de QVT dos sujeitos, sob a ótica biopsicossocial organizacional. Nas narrativas de história de vida, foram encontradas 28 categorias que compõem essa unidade de análise. Cada aspecto será descrito separadamente junto às suas categorias. Os trechos abaixo retratam discursos comuns sobre QV/ QVT.

E34 *“hoje eu tenho vida, consigo praticar minha yoga três vezes por semana, mantenho uma alimentação relativamente saudável, mas também não deixo de comer nada que tenho vontade, e bebo meu vinho também, só deixei de comer fastfood, que, quando estava na loucura do mundo corporativo, comia o que dava para comer, no horário que era possível. Hoje não tenho meus horários certos e mudei realmente meu estilo de vida, não dependo mais de remédios para dormir e consigo fazer meu check-up anualmente”.*

E23 *“malho três, quatro vezes por semana. Eu tenho muito a questão da roda do equilíbrio da vida, que é a técnica de coach, eu aplico para mim, aprendi ela e coloquei na minha cabeça. Durmo bem, embora não tenha a necessidade de dormir 8 horas, meu organismo não necessita de tantas horas de sono, faço checkup anualmente, até pelo histórico de câncer na família e consigo ter uma vida equilibrada hoje”.*

E12 *“Malho com personal duas vezes por semana, faço spinning ou orange zone, que é uma aula superelétrica, eclética, então três vezes é o meu mínimo, eu sinto necessidade de fazer, mesmo que eu viaje, eu malho em outro local. Não bebo, não fumo, durmo bem e cuido da minha saúde constantemente”.*

E5 “Pratico meus rituais religiosamente, sigo à risca a teoria do envolvimento total, equilibrando a pirâmide por igual (físico, mental, emocional e espiritual). Pratico meditação e faço atividade física diariamente, pois o corpo não tira férias, tenho meus exames em dia, e estando aqui ou fora meus rituais são sagrados, sou muito disciplinado com isso, adotei um novo estilo de vida”.

Constatou-se nas narrativas que apenas um entrevistado (E25) não pratica atividade física, pois alega não gostar e usar seu tempo para outras atividades que lhe dão prazer. Os demais todos praticam alguma atividade física regularmente, desde caminhada, academia, crossfit, até esporte radical. Outra forma de manter a forma física citada foi ir para o trabalho a pé ou de bicicleta. Muitos *coaches* também atendem por *skype*, fator que favorece a QVT e aumenta o tempo para cuidar de si.

E25 “Eu não gosto muito de atividade física, prefiro usar esse tempo com outras atividades que trazem prazer e satisfação, por exemplo me alimentar espiritualmente, gosto de ir à igreja e passear com meu marido.”

Nas demais categorias analisadas, uma alimentação saudável ainda é um desafio entre os profissionais de *coach* entrevistados, 18 participantes mantêm uma alimentação saudável, desses, 2 afirmaram ser *são* veganos, porém 17 participantes não se preocupam tanto com isso, muitos inclusive relataram gostar de “porcarias”, petiscos, comidas brasileiras, ressaltando que não se privam de coisas de que gostam de comer.

E37 “Bom, com relação à alimentação, sou de família italiana por parte de mãe e portuguesa por parte de pai, gosto de comer e passar horas na mesa, então tento me controlar, mas não me privo das delícias da vida. Isso faz parte da minha identidade cultural!”

No que se refere aos cuidados com a saúde, com relação a exames e check up, 11 participantes mencionaram que deixam de lado esta questão de ir ao médico, vão quando precisam, mas relatam que poderiam se cuidar um pouco mais, mas 26 entrevistados afirmam cuidar da saúde. Muitos deles reforçam em suas narrativas que por não estarem mais diretamente no mercado corporativo, agora conseguem ter tempo para descansar e se cuidar. No que se refere ao tempo de descanso, todos os participantes descrevem tê-lo, no entanto, o sono ainda é fator de comprometimento para 15 participantes. Eles alegaram ter distúrbios ou dificuldades para dormir, sendo resquícios de uma vida inteira de estresse, a maior parte deles advém do mundo corporativo.

E4 “Eu não durmo sem remédio, consigo descansar somente assim, pois como trabalhei minha vida inteira como executivo de banco a pressão era grande e a cobrança por resultados me fez perder a QV, meu sono, minha vida pessoal.”

E8 “Eu não tinha vida, neste universo corporativo, é uma selva de pedras. Dormir e descansar era luxo, só a base de fármacos. Sofro com isso até hoje”.

Tabela 10 - Percepções de QVT _ Aspectos Biológicos

5: Percepções de QVT _ Aspectos Biológicos					
	Pratico atividade física regularmente	Manter uma alimentação saudável	Cuido da minha saúde	Tenho meu tempo de descanso	Tenho um bom sono
E1	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	
E3	X		X	X	X
E4	X		X	X	
E5	X		X	X	
E6	X	X		X	
E7	X		X	X	X
E8	X		X	X	
E9	X			X	
E10	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X
E12	X		X	X	X
E13	X	X		X	X
E14	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	
E17	X	X		X	
E18	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X
E20	X	X		X	X
E21	X	X	X	X	
E22	X			X	X
E23	X			X	X
E24	X		X	X	X
E25			X	X	X
E26	X			X	X
E27	X	X		X	X
E28	X			X	
E29	X			X	X
E30	X		X	X	X
E31	X	X	X	X	X
E32	X		X	X	
E33	X	X	X	X	X
E34	X		X	X	
E35	X	X	X	X	
E36	X	X	X	X	
E37	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

De acordo com a tabela 10, é possível verificar que as categorias de análise na dimensão biológica demonstram que não há nada que comprometa a QVT do *coach*. As categorias abarcam hábitos considerados como saudáveis nessa dimensão (Limongi-França, 2015, 2016). A maior parte deles mantém atividade física, busca

descansar e tendo uma alimentação balanceada, mantendo o cuidado com a saúde de maneira geral.

Na tabela 11, nota-se que a QVT nos aspectos psicológicos dos entrevistados, também aparece fortemente nos discursos, pois muitos desses aspectos estão relacionados com saúde mental do *coach*. As categorias identificadas foram:

- conexão consigo mesmo (paz interior): encontrada em todas as narrativas, os *coaches* relatam que, ao atuar nesta carreira, conseguem se conectar consigo mesmos, sentem-se em um estado de plenitude;

E2: “Ser coach me alimenta a alma, me enche de energia e disposição. Vivo o meu chamado interno, meu propósito.”

E19 “Passei a viver um valor que me traz paz, a espiritualidade, que me conecta comigo.”

- Serenidade e tranquilidade para exercer minha atividade profissional. Essa característica foi citada em 26 narrativas;

E17 “Atuar como coach não me estressa, tenho tranquilidade para exercer este papel, não tenho ninguém com uma faca no meu pescoço para entregar resultado. Não que eu não entregue, mas é de uma maneira mais leve, e sou eu mesma que me cobro, mas sem tirar o meu próprio sangue. A vida é estressante demais, e trabalhar com coach me traz paz.”

- Me sinto livre e independente (liberdade de escolha). Essa categoria aparece em 100% dos discursos;

E10 “Só quando me tornei coach que pude vivenciar a minha liberdade, ser dona do meu tempo, da minha agenda, da minha vida. Eu escolho o que quero e como quero fazer as coisas hoje e não mais meu chefe, eu sou minha líder, claro que meus clientes dão o tom para esta agenda, porém sou eu que determino como vou conduzi-la.”

- Autorrealização: a busca por realização pessoal esteve presente em 100% dos participantes, assim como a busca por reconhecimento e valorização;

E22 “A minha entrada e permanência na carreira de coaching se deu por conta da minha autorrealização em atuar nesta carreira.”

E35 “Me realizo atendendo meu coachees, essa é minha missão de vida.”

- Reconhecimento e valorização por parte dos clientes;

E31 “O reconhecimento e a valorização do meu trabalho hoje como coach me nutrem constantemente para continuar nesta jornada.”

E21 “Ouvir dos coachees que se eu largar esta vida de coach fiz a diferença na vida de muitas pessoas, é gratificante demais, não há dinheiro que pague, é autorrealização.”

- Conexão entre corpo, mente, espírito, emoção; essa categoria apareceu em 22 entrevistas, sendo que 15 dessas pessoas citam e se apoiam na teoria denominada *Envolvimento Total*, um estudo desenvolvido por Tony Schwartz e Jim Loehr (2003), que tem como objetivo administrar a energia e não o tempo e para isso, utiliza 4 pilares em equilíbrio (físico, mental, emocional e espiritual). Os *coaches* reproduzem esta teoria em seus discursos. No entanto, 15 *coaches* não mencionaram a conexão integrando esses 4 elementos.

E4 “Tenho meus rituais bem planejados em cada base da pirâmide, consigo administrar minha energia e procuro passar isso para meus coachees. Então quando um coachee consegue equilibrar sua vida e me traz na sessão este feedback, para mim, é um grande reconhecimento, consegui provocar mudança de comportamento, me sinto valorizado e autorrealizado.”

E2 “Hoje a primeira coisa que faço quando acordo antes dos meus atendimentos é me conectar com minha voz interior, manter corpo, mente, espírito e emoção, em harmonia. Faço minha meditação diariamente e sigo meus rituais para manter essa conexão plena e assim poder proporcionar esse tipo de reflexão e autoconhecimento de meus coachees.”

- Vivencio meus valores, ideais e propósito; essa categoria é unânime entre os *coaches*. Todos eles procuraram a carreira de *coaching* para poder ir em busca de seus desejos, de mais QVT, de viver sua missão de vida: ser *coach*.

E13 “O coaching me permitiu viver meu valor família, o coaching me trouxe um novo estilo de vida”

E30 “Com coaching vivo minha missão. Esta é minha vida! Vivo exclusivamente de coaching, e isso faz bem para minha mente, alimenta meu ser”.

E2 “Quando penso em QV penso em experimentar de verdade o que eu é importante na vida que são os valores, E eu passei a experimentar os valores mais importantes para mim quando encontrei o coaching”.

E7 “Ser coach me permite vivenciar meu propósito de vida, que é contribuir com a transformação das pessoas”

- Orgulho de ser *coach*. Essa categoria, por conta da população de sujeitos estudados ter uma grande experiência na área, há um orgulho em exercer esse papel, pois a jornada para realizá-lo de forma competente é longa, e a beleza dessa é a transformação e o desenvolvimento do *coach* e do *coachee*,

nas dimensões pessoais e profissionais. Apenas um participante diz não usar o termo *coach* e sim *adviser*.

E21 “Eu costumo dizer que sou adviser, pois sou chamado para ajudar as pessoas nas empresas, porque o termo coaching está muito batido, banalizado, tem empresa que quer coaching, mas não utiliza a nomenclatura em seus programas de treinamento e desenvolvimento de liderança.”

E9 “Eu tenho muito orgulho de ser coaching, de contribuir com desenvolvimento das pessoas, e eu ralei muito para chegar onde estou como profissional da área.”

E16 “Eu escolhi ser coach, tenho orgulho de minha profissão, vivo exclusivamente de coaching.”

Os aspectos psicológicos identificados nas narrativas, vão ao encontro da literatura estudada, pois apresentam indicadores que possibilitam avaliar o clima favorável no ambiente de trabalho, a oportunidade de crescimento na carreira, a ausência de interferência negativa na vida pessoal do *coach* (Limongi-França, 2012, 2015, 2016).

Conforme apontam Gallwey (1974), Barrett (2015), Schwartz (2012) e Malvezzi (2015), o profissional de *coach* deve conectar-se consigo mesmo, sentir-se realizado e reconhecido, vivenciando seus valores e propósito, podendo ir em busca de seus ideias em um ambiente de trabalho sereno e tranquilo, no qual tenha autonomia e independência para escolher seus próprios caminhos e equilibrar suas dimensões pessoais e profissionais, culminando em uma maior tenha QV/QVT. Assim, pode-se confirmar em que na medida que os *coaches* vivenciam seus valores diariamente em seu ambiente profissional, há uma tendência ao aumento do engajamento no trabalho, culminando em uma maior sensação de bem-estar, de qualidade de vida e satisfação em ambas as dimensões (Schwartz, 2005b).

Conforme reitera Rohan (2000), viver de acordo com seus valores pessoais é escolher a melhor forma possível para se viver a vida, ou seja, é escolher ter paz interior e maior conexão consigo mesmo, com o outro e com o mundo (Malvezzi, 2015, 2017).

Tabela 11 - Percepções de QVT_ Aspectos Psicológicos

5: Percepções de QVT -Aspectos Psicológicos								
	Conexão consigo mesmo (paz interior)	Serenidade e tranquilidade para exercer minha atividade profissional	Me sinto livre e independente (liberdade de escolha)	Autorrealização	Reconhecimento e valorização por parte dos clientes	Conexão entre corpo, mente, espírito, emoção	Vivencio meus valores, ideais e propósito	Orgulho de ser coach
E1	x	x	x	x	x	x	x	x
E2	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X		X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X		X	X
E10	X	X	X	X	X		X	X
E11	X	X	X	X	X		X	X
E12	X	X		X	X	X	X	X
E13	X	X		X	X	X	X	X
E14	X			X	X	X	X	X
E15	X		X	X	X		X	X
E16	X	X		X	X	X	X	X
E17	X		X	X	X	X	X	X
E18	X			X	X		X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X		X	X	X		X	X
E21	X	X	X	X	X	X	X	
E22	X		X	X	X		X	X
E23	X		X	X	X		X	X
E24	X	X	X	X	X		X	X
E25	X	X	X	X	X		X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X		X	X	X	X	X	X
E30	X		X	X	X	X	X	X
E31	X		X	X	X	X	X	X
E32	X	X		X	X		X	X
E33	X		X	X	X		X	X
E34	X	X		X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X		X	X
E36	X	X		X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X		X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

De maneira geral, na tabela 11, não se observou nada que comprometa a QVT nesse aspecto psicológico. As categorias demonstram que o *coach* apresenta QVT nesta dimensão.

A partir da análise da tabela 12, pode-se comprovar que a QVT nos aspectos sociais demonstra relevância para os *coaches* participantes deste estudo. Conforme explicitado na tabela anterior e nos trechos das narrativas já mencionados, as

categorias reconhecimento e impacto do meu trabalho como *coach* aparecem em 100% dos sujeitos. No que se refere ao equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional, embora todos relatem como um dos motivos que os impulsionaram a se tornarem *coaches*, na análise do conteúdo essa categoria não foi identificada em 4 narrativas, pois esses participantes, embora muitas vezes se coloquem como tendo esse equilíbrio, no decorrer da entrevista foi identificado a falta dele a partir de fatores como: *“quase não tiro férias, não tenho muito tempo para meu lazer e nem para descanso, minha demanda é alta”*. Outro fator de pouca relevância foi o trabalho voluntário que foi citado em apenas 3 narrativas. Já a categoria que remete à criação de vínculos de confiança e manter bons relacionamentos esteve presente em 100% dos discursos.

E4 *“Minha demanda é alta de trabalho, então às vezes sinto falta desse equilíbrio, mesmo sendo dono da minha agenda, às vezes não posso dizer não para alguns clientes, pois representam parte significativa da renda da empresa.”*

E5 *“Como sou empresário e coach, minha família ainda reclama que gostaria de ter mais tempo comigo”, embora tente equilibrar as dimensões pessoais e profissionais.”*

E20 *“Eu quase não tiro férias, saio com minha família, mas sempre há um curso para eu ministrar ou algum material para preparar, como coach e empresário, não vejo este distanciamento, amo o que eu faço e para mim não separo essas duas coisas, é como se não trabalhasse, meu trabalho é diversão.”*

E12 *“Sinto falta dos meus amigos, eles são todos do Rio, e tenho pouco tempo para meu lazer com eles.”*

E25 *“Não abro mão do meu trabalho voluntário, faço todo domingo na igreja, isso também me realiza e me energiza, para mim é QV.”*

E2 *“O trabalho voluntário me possibilita conexão com ser humano, enriquece meu ser, me traz mais disposição.”*

E33 *“Ver um coachee alcançando suas metas e crescendo cada vez mais, perceber que meu trabalho como coach não impacta somente no coachee e sim em todos que estão ao seu redor, pois há mudança de comportamento, há um olhar para si e para o coletivo. É um efeito cascata.”*

E30 *“Minha contribuição social é fazer voluntariamente o que cobro de meus clientes. É o que eu sei fazer de melhor e é assim que meu trabalho impacta a sociedade.”*

E10 *“O trabalho de coaching só funciona se houver o vínculo de confiança com coachee, do contrário ele não é possível.”*

E27 *“Networking é tudo nesse universo de coaching, você só mantém e adquire novos clientes ou faz novas parcerias por meio de sua rede de relacionamentos. Hoje o mundo gira em torno de “quem indica”. Esta é uma realidade na carreira de coaching, e tem mais quem não é visto, não é lembrado. Bom essa já é uma crença minha.”*

Tabela 12 - Percepções de QVT_ Aspectos Sociais

5: Percepções de QVT -Aspectos Sociais						
	Equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional	Tempo para o lazer	Reconhecimento	Criar vínculos de confiança e manter bons relacionamentos	Impacto do meu trabalho como <i>coach</i> (sociedade, empresa, <i>coachee</i> , família)	Trabalho Social/ Voluntário
E1	X	X	X	X	X	
E2	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	
E4			X	X	X	
E5			X	X	X	
E6	X	X	X	X	X	
E7	X		X	X	X	
E8	X	X	X	X	X	
E9	X	X	X	X	X	
E10	X	X	X	X	X	
E11	X		X	X	X	
E12	X	X	X	X	X	
E13	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	
E15	X	X	X	X	X	
E16	X	X	X	X	X	
E17	X		X	X	X	
E18	X	X	X	X	X	
E19	X	X	X	X	X	
E20		X	X	X	X	
E21	X	X	X	X	X	
E22	X	X	X	X	X	
E23	X		X	X	X	
E24	X	X	X	X	X	
E25	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	
E27	X		X	X	X	
E28	X	X	X	X	X	
E29	X		X	X	X	
E30		X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	
E32	X	X	X	X	X	
E33	X	X	X	X	X	
E34	X	X	X	X	X	
E35	X	X	X	X	X	
E36	X	X	X	X	X	
E37	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Conforme a tabela 12, constata-se que não há nada de extraordinário que comprometa a QVT na dimensão social do *coach*. Percebe-se que talvez, por serem muito demandados em nossa sociedade e pelo mercado de trabalho, os *coaches* entrevistados ainda não aderiram ao trabalho voluntário de maneira representativa.

No último aspecto de QVT observado a partir das questões organizacionais (tabela 13), foi possível identificar as seguintes categorias:

Natureza do Trabalho: diz respeito a técnicas, metodologias, abordagens utilizadas no cotidiano desses profissionais. Essa categoria foi percebida em 100% dos entrevistados;

Ser dono da agenda/Flexibilidade no horário de trabalho: essa é uma das características mais citadas durante a pesquisa, ter essa flexibilidade de horário e de decisão é um fator de QVT. Somente 4 participantes, não apresentam total flexibilidade e domínio da agenda, pois têm uma demanda alta e preferem não dizer não ao cliente. Assim, 33 *coaches* têm esse item como ponto alto para se ter QVT na carreira de *coaching*;

Autonomia na tomada de decisões: todos os sujeitos relatam a importância da autonomia em suas escolhas e preferências, expondo esse item como importante para QVT do *coach*;

Relacionamento com os colegas de profissão: embora em algumas narrativas apareça a questão da solidão na profissão, os entrevistados apontaram ter bom relacionamento com colegas de profissão. Muitos deles realizam parcerias e atendem os mesmos clientes, em níveis e unidades de negócio distintas;

Conforto no ambiente de trabalho: o profissional de *coaching* pode atender presencialmente, via telefone ou virtualmente. Como SP é uma cidade com um trânsito caótico, e os *coaches* entrevistados também atendem clientes do mundo todo, muitos deles fazem boa parte de seus atendimentos *online*. Alguns têm escritório próprio, já próximo à residência, para poder ter mais QV/QVT;

Meu trabalho amplia meu *networking*: todos os entrevistados relatam a importância dessa categoria como mola propulsora da carreira de *coaching*;

Meu trabalho possibilita aprendizagem contínua: a aprendizagem é constante na carreira de *coaching*, e esse é um fator que interfere na QVT, pois notou-se que a curiosidade, sendo também característica do profissional de *coach* culmina na busca por aperfeiçoamento e na descoberta de novas experiências junto ao *coachee*, possibilitando o aprendizado contínuo;

Meu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional: essa característica é resultante da anterior, pois se há aprendizado, possivelmente há

crescimento pessoal e profissional, e esse é um outro elemento motivador na QVT do *coach*;

Remuneração Justa: todos os entrevistados ganham acima de R\$17.000,00 (valor corte estabelecido na pesquisa) e consideram a remuneração justa importante para QVT.

Vale evidenciar ainda que quase todas as categorias aqui encontradas estavam presentes em 100% das narrativas exceto: ser dono da agenda.

Essas categorias, de acordo com Limongi-França (2007,2012), são indicadores que demonstram melhorias no processo de trabalho, indicam oportunidades de decisão no ambiente profissional, minimizam a burocracia e valorizam a formação e a natureza do trabalho do *coach*.

Para Limongi-França et al (2016), manter boas as relações de trabalho, ter liberdade e autonomia nesse ambiente, poder usufruir de novas tecnologias para se ter um ambiente profissional que ofereça conforto e percepção de bem-estar para o indivíduo, além de promover oportunidades como a ampliação do *networking* e geração de novos negócios, visando ao crescimento pessoal e ocupacional do sujeito, além de uma remuneração justa na percepção dele, são ações consideradas fundamentais para a gestão de políticas e programas de QVT.

Portanto, pode-se afirmar que na última dimensão avaliada nessa unidade de registro, conforme a tabela 13 demonstra, não se observou nada que comprometa a QVT dos *coaches*, pelo contrário, os entrevistados avaliam esse aspecto organizacional, de maneira bastante interessante sob a ótica de QVT e como fatores propulsores para e atrativos para manter-se na carreira de *coaching*.

Tabela 13 - Percepções de QVT_ Aspectos Organizacionais

5: Percepções de QVT -Aspectos Organizacionais									
	Identificação com a Natureza do Trabalho	Ser dono da agenda/Flexibilidade no horário de trabalho	Autonomia na tomada de decisões	Relacionamento com os colegas de profissão	Conforto no ambiente de trabalho	Meu trabalho amplia meu <i>networking</i>	Meu trabalho possibilita aprendizagem contínua	Meu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional	Remuneração Justa
E1	X	x	x	x	x	X	x	X	x
E2	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X		X	X	X	X	X	X	X
E5	X		X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X	x	X
E11	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	x	X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X		X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E30	X		X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E32	X		X	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Mergulhando um pouco mais na identidade do profissional de *coaching*, a tabela 14 traz os desafios deles. Foram identificadas seis categorias: abrir mão da segurança (CLT); manter duas atividades profissionais; fidelizar e manter uma carteira de clientes, lidar com a sazonalidade da atividade profissional (PJ ou autônomo), tirar férias por longos períodos e buscar ser um nome consolidado no mercado.

Nesta unidade de análise, é possível constatar que a maior parte dos *coaches* não tira períodos longos de férias, comprovou-se nas entrevistas que a maioria deles tira mini-férias no decorrer do ano ou aproveitam um congresso ou trabalho fora para pegar alguns dias. As categorias: lidar com sazonalidade, manter uma carteira de clientes, abrir mão muitas vezes de certa segurança profissional, e buscar a consolidação do nome nessa área de atuação são os desafios mais citados dentro da carreira de *coaching* e são considerados fatores que impactam também na QV/QVT desses profissionais, pois geram preocupação e incerteza (Limongi-França, 2009, 2015; Ibarra, 2004). Os entrevistados que estão como *coaches* internos relatam que, como estão atrelados a uma organização, essas preocupações surgiram mais no início de suas carreiras ou no período de transição, o que é normal, pois, de acordo com Ibarra (2004, 2009), nesse processo é comum ter que lidar com a incerteza e com a insegurança, mencionando ainda que essa situação pode provocar sofrimento ao indivíduo, porém é um fator vivenciado por muitas pessoas nesse processo de transição de carreira.

Cabe ressaltar ainda que na população estudada muitos dos sujeitos de pesquisa, por serem profissionais renomados e com experiência consolidada no mercado, não sofrem mais com esses fatores, considerados como desafios, pois esses casos são minimizados atualmente por toda essa trajetória na área. No entanto, não podem ser descartadas ou desconsideradas, pois em algum momento esses desafios apareceram no processo de aquisição ou construção dessa identidade profissional.

E30 “Hoje já não tenho que lidar mais com a busca de clientes ou até esta sazonalidade do mercado, mas pela minha experiência estes são alguns dos desafios da carreira de coaching.”

E15 “Em minha migração para a área de coaching, minha maior preocupação, devido também à maternidade, era como manteria meu salário todo mês, então pensei: se não for para ser, volto para o corporativo. Passar fome não irei e tenho um perfil que precisa de segurança, então meu caminho foi fazer boas parcerias e me planejar par ter dinheiro todo mês, até ter meu nome reconhecido na área de coaching.”

E26 “Meu medo era sair da área executiva e me arrepender depois, não conseguir clientes, mas então resolvi optar por me manter na empresa, mas como coach interno e assim não perderia alguns benefícios que uma grande organização pode oferecer. E não teria que me preocupar com clientes, mas esses de fato são desafios atuais na carreira, por isso quero continuar aqui empreendendo, inovando e expandindo internamente.”

E21 “Antigamente, meu raciocínio era trabalhar mais nos meses de alta, garantindo os meses de baixa, e assim poderia tirar férias e ficar tranquila no aspecto financeiro, era como algo na linha de compensação.”

E28 “Hoje meu maior desafio é conseguir tirar férias por longos períodos, por 30 dias direto, por exemplo, que quando trabalha na empresa, dependendo do ano conseguia

negociar, não desligava totalmente, mas às vezes passava 30 dias viajando direto no período de férias escolares dos meus filhos.”

Tabela 14 - Desafios do profissional de *Coaching*

6: Desafios do Profissional de <i>Coaching</i>						
	Abrir mão da segurança	Manter duas atividades Profissionais	Fidelizar e manter uma carteira de clientes	Lidar com a Sazonalidade da atividade profissional (PJ ou autônomo)	Tirar férias por longos períodos	Buscar ser um nome consolidado no mercado
E1	X	X	X	X	X	X
E2	X		X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X		X	X
E5	X	X	X		X	X
E6	X		X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X
E30	X		X			X
E31	X	X	X	X	X	X
E32		X	X			X
E33	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X
E36	X		X			X
E37	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Na tabela 14, mesmo com as considerações mencionadas pelos entrevistados, não se observa nenhum fator que seja considerado um desafio impossível de ser superado ou administrado na carreira de *coaching*.

Outra unidade de análise presente na pesquisa qualitativa foi: os benefícios/impactos de se tornar um *coach* profissional. Os entrevistados relataram em suas narrativas de história de vida os seguintes benefícios mais relevantes em exercer essa atividade ocupacional, conforme demonstra a tabela 15:

Tabela 15 – Benefícios/Impactos em se tornar *Coach*

7: Benefícios/Impactos em se tornar <i>Coach</i>						
	Felicidade	Integração do EU profissional com pessoal (posso ser quem sou)	Autorrealização	Reconhecimento	Atribuição de um Sentido	Conexão e impacto social
E1	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X
E32	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Baseado na tabela 15, notou-se que houve um aumento na percepção dos aspectos: felicidade, integração do eu pessoal com profissional, autorrealização,

reconhecimento, atribuição de um sentido e conexão tanto consigo mesmo como com o outro, promovendo assim um impacto social positivo sob a ótica dos participantes com o exercício dessa atividade. Essas categorias foram mencionadas por todos os participantes. Diante dessas categorias, confirma-se o que Ibarra (2004) e Dubar (2005) relatam em seus estudos sobre a construção da identidade profissional: que o indivíduo busca esse reconhecimento social que está atrelado ao impacto que sua atividade produz socialmente. Nesse caminho, o trabalho é fundamental na vida das pessoas e está ligado diretamente às questões de motivação, autorrealização, identidade do ser e relações humanas (Malvezzi, 2017). Nesta tese observou-se também que para esses profissionais que vão em busca da carreira de *coaching* um fator primordial é a integração do “eu pessoal” com “eu profissional”, ou seja, poder exercer uma atividade ocupacional que permita que o indivíduo seja ele mesmo, agindo congruentemente com seus valores (Shwartz, 2005a; Rohan, 2000; Atkinson, 2007a).

Na população estudada neste trabalho, fica evidente que trabalhar com algo de que goste, que tenha um significado e um sentido na vida do indivíduo e que possibilite uma maior QV/QVT e BEP, proporciona ao indivíduo felicidade, autorrealização, reconhecimento e conexão consigo mesmo e com o outro. A partir desta realidade, é possível perceber que quando isso acontece há impacto positivo no ambiente social em que esse sujeito está inserido; acontece o efeito cascata estudado por O'Connor e Cavagh (2013) e já mencionado anteriormente neste estudo. Para os participantes entrevistados, esses elementos são considerados como princípios ao se ingressar nessa carreira. Para tanto, observa-se abaixo como essas características aparecem nas narrativas de história de vida desses sujeitos:

E28 “Quando me tornei coach, descobri o que era ser feliz no trabalho, é uma felicidade que se manifesta diariamente, ao ver o insight do meu coachee, ao perceber e muitas vezes presenciar o resultado do meu trabalho na sociedade e em mim, pois chego com mais energia em casa.”

E19 “Poder ser eu mesmo, sem máscara é o maior benefício em se tornar coach, é vivenciar na prática meus ideais, meus valores, minhas crenças, é experimentar a teoria dos livros: ser o exemplo de verdade naquilo que você prega em sua vida.”

E8 “Quando me tornei coach, tive a oportunidade de experimentar o que significa realização pessoal e profissional.”

E7 “Ser coach traz sentido para minha vida, traz felicidade e bem-estar, é a sensação de missão cumprida como cidadão todos os dias da minha vida.”

E4 “Eu faço o que eu amo hoje, para mim é até difícil dizer que é trabalho, pois faria de graça, na verdade faço, pois essa é minha forma de contribuir com mundo, dedico alguns

dias por mês para realizar esse trabalho com jovens carentes”, é uma conexão contínua comigo, com o próximo e com o universo.”

Dando continuidade à apresentação e à discussão dos resultados qualitativos, a tabela 16 demonstra as categorias que compõem a unidade de análise: contingências significantes, presentes nos discursos dos *coaches* participantes. Essas contingências identificadas como: apoio das pessoas, planejamento financeiro, abertura a novas possibilidades, autoconhecimento, autoconfiança e tolerância ao risco, foram observadas em quase todos os participantes. A categoria tolerância ao risco e autoconfiança só não estavam presentes nas narrativas de 10 *coaches*, os quais são *coaches* internos, mantendo de certa maneira uma estabilidade e uma segurança, e/ou que mantêm a carreira de *coach* como uma segunda ocupação, não tendo que tolerar alguns riscos presentes na atividade profissional de *coaching*.

Embora Ibarra (2004) reforce que o apoio das pessoas para a transição/aquisição de uma nova identidade profissional na maioria das vezes não está ligada ao apoio familiar, neste estudo a maioria dos *coaches* relatou ter tido o apoio da família e dos amigos para iniciar essa carreira profissional de *coaching*. O planejamento financeiro também foi algo relatado por todos os participantes, que, segundo eles, foi necessário para que pudessem de fato mergulhar nesta carreira (Hall, 1996). Por serem *coaches* experientes e mais da metade deles terem como origem o mundo corporativo, foi possível realizar essa transição de maneira que a parte financeira não permanecesse descoberta ou pudesse ser um fator impeditivo nessa escolha de carreira de ser *coach*. Com relação ao autoconhecimento, conforme mencionado anteriormente, o sujeito deve investir na jornada de se autoconhecer, pois ter essa característica bem trabalhada é uma premissa para tornar-se um bom profissional de *coaching*, embora seja algo constante na trajetória desse indivíduo. Para ser um profissional de *coach*, a abertura para novas possibilidades e conhecimentos são características que contribuirão para o sucesso e para a construção da identidade profissional do indivíduo (Dubar, 1997; Ibarra, 2004, 2009; Atkinson, 2007a; Grant, 2009). A tabela 16 relata a frequência com que essas categorias aparecem nas entrevistas:

Tabela 16 - Contingências Significativas para se tornar *coach*

	Apoio das pessoas	Planejamento Financeiro	Abertura para novas possibilidades	Autoconfiança e tolerância ao risco	Autoconhecimento
E1	x	x	x	x	x
E2	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X
E11	X	X	X		X
E12	X	X	X		X
E13	X	X	X		X
E14	X	X	X		X
E15	X	X	X	X	X
E16	X	X	X		X
E17	X	X	X		X
E18	X	X	X		X
E19	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	x	X
E22	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X
E30	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X
E32	X	X	X		X
E33	X	X	X	X	X
E34	X	X	X		X
E35	X	X	X	X	X
E36	X	X	X		X
E37	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Em suma, de acordo com a tabela 16, mais uma vez destaca-se a importância do autoconhecimento como contingência significativa na carreira de *coaching*, em especial pois, a partir dele, o indivíduo torna-se mais aberto a novas possibilidades, consegue adquirir o apoio das pessoas a sua volta e se planeja de maneira geral, de forma assertiva. Notou-se também que é por meio do autoconhecimento que o sujeito consegue gerenciar melhor sua autoconfiança e sua tolerância ao risco, mesmo que ela esteja atrelada a outros fatores relacionados ao perfil comportamental e à

personalidade do indivíduo (Malvezzi, 2000, 2015). Os discursos abaixo retratam as Contingências Significativas encontradas nas narrativas:

E6 “Para mim, o apoio da minha família foi crucial na minha mudança de carreira. Sem eles não teria conseguido. Eles seguraram tudo. Minha esposa e meus filhos compreenderam esse processo e me incentivaram em todas as minhas decisões, mesmo impactando na rotina e na redução dos gastos da casa.”

E8 “Fiz meu planejamento, pois não sabia como seria e quanto tempo duraria esta mudança toda na minha vida. Até que deu mais certo que esperava, acho que o universo contribuiu e fiquei mais tranquilo, pois tinha minhas reservas financeiras.”

E10 “Por ter feito um plano para que pudesse viver de coaching, eu já vinha me trabalhando, me autoconhecendo de todas as maneiras possíveis e imagináveis, lidei bem com os riscos que corri e estava seguro que tudo daria certo, pois havia tomado a minha decisão de ser coach definitivo.”

Nos resultados da pesquisa qualitativa, foi possível identificar também as tendências de mercado para essa atividade profissional tais como: tecnologia, segmentação, expansão da atividade profissional para o serviço público, *coaching* interno e compreensão dessa atividade como nova forma de linguagem.

No que diz respeito à **tecnologia**, os participantes relataram a importância do direcionamento do olhar tecnológico nessa área, pois há um desenvolvimento de aplicativos e serviços que dependem da tecnologia e podem favorecer e ampliar o trabalho do *coach*. De acordo com Harari (2018), a tecnologia surgiu primeiramente para ajudar o ser humano a compreender o mundo exterior, no entanto, com seus avanços, começa auxiliar a compreensão do mundo interior, portanto, vem para contribuir ainda mais com o trabalho do *coach*, que tem como premissa fazer que o *coachee* se conecte consigo mesmo e entenda seu funcionamento interior.

E2 “Hoje já trabalho com aplicativo que acompanho meus coachees e mando dicas e lembretes das tarefas, isso facilita o meu trabalho, em especial no gerenciamento dos meus clientes, pois esse aplicativo tem alguns indicadores que me trazem dados importantes sobre perfil e sobre as sessões do cliente. Meu trabalho é apenas registrar ou gravar áudio, e tenho esta parte reservada com acesso restrito apenas para mim, como um sistema “Sophia”, sabe?”

E14 “Não dá mais para viver sem tecnologia, o mundo mudou, eu não trabalho mais sem essas ferramentas, e, como atendo muito virtualmente, para mim, esses avanços tecnológicos são fundamentais e facilitam meu trabalho como coach, me organizo melhor.”

E26 “Temos aqui na empresa uma plataforma on-line, com conversas transformadoras de coaching, que permite o acompanhamento do colaborador e ajuda a implementar esta cultura de coaching.”

E5 “Uma tendência nesta profissão é usar e abusar da tecnologia, tenho certeza que irão criar muita coisa ainda que contribuirá ainda mais em meu trabalho como coach. Os aplicativos não substituem minha ação, mas auxiliam muito.”

A categoria segmentação, citada por 16 participantes, é significativa, pois reforça a importância de se definir um segmento para atuação, um nicho, que na visão de alguns deles é imprescindível, e, na de outros, é apenas importante e mais confortável tanto para o *coach* como para o cliente, principalmente no que se refere a *expertise*.

E17 “Ter um segmento de mercado para atuação é fundamental na minha opinião, não dá para o coach achar que atuará em todos, podemos ter técnicas similares, mas faz diferenças na atuação do coach dependendo da fatia do mercado que ele escolheu para trabalhar.”

E32 “Na minha visão podemos atuar em todos os segmentos, coach é coach, mas te digo que quando atuo no conselho executivo de uma organização, eu sei onde e como piso e até onde posso ir, devido minha experiência nesta área, que talvez um coach que não tenha tido pode cometer alguns equívocos e isso interferir no trabalho.”

E30 “Para mim é imprescindível, pois hoje os clientes também procuram isso, atuo como coach executivo e como trabalhei como diretora de RH, um dos meus critérios de contratação era se esse coach, além de uma boa formação, teve vivência na área corporativa, pois assim compreenderá melhor o que meus executivos passam no trabalho. Terá condições de fazer perguntas ainda melhores, bom esta é minha visão. Sei que tem escolas de coaching que pensam diferente, mas te falo como coach e como executiva que fui.”

E22 “Acredito que nessa área de coaching só é necessário atuar em um nicho de mercado específico, até para poder direcionar a venda de seus serviços, e acho que no futuro isso será ainda mais marcado devido a quantidade de profissionais no mercado, porém não do tipo que estabelece padrões inflexíveis, sou coach executiva e atuo como coach de liderança e de equipe, mas também não deixo de atuar muitas vezes como coach de carreira, ainda que dentro do corporativo, pois está relacionado, na minha opinião, à trajetória do executivo dentro de sua organização, não me vendo como uma coach de carreira, no sentido de escolha profissional, mas atuo como tal no momento que tenho que provocar meu cliente como líder e pessoa trilhando seus passos e planos na empresa.”

Todos os participantes relataram que a área de *coaching* interno será um campo de grande possibilidade para a atuação dos *coaches*. Segundo eles, haverá muitas organizações já estão criando áreas de *coaching* interno, primeiro pela eficácia do processo, por desejarem implementar de fato uma cultura de *coaching* e, principalmente, pela compensação financeira para a organização em termos de custo/benefício. Contudo, a maioria deles acredita que níveis mais altos das organizações, ainda contratarão *coaches* externos. Embora haja as vantagens e as desvantagens de ambos os serviços, há uma percepção de que o *coach* externo perderá espaço no mercado, uma vez que o interno se expandirá, sendo uma tendência para o futuro. Ter uma área de *coaching* interno possibilita ao colaborador um espaço constante de reflexão sobre si e sobre o outro dentro de seu trabalho.

Segundo a ICF (2016), hoje há 79% de *coaches* externos e 6% de *coaches* internos, os outros 15% atuam em ambos os espaços, mas acreditam que esta porcentagem irá se inverter (79% internos e 6% externos), pois na sociedade contemporânea há uma maior necessidade de se ter espaços para refletir e analisar os comportamentos do cotidiano de maneira que a saúde mental desse colaborador seja preservada e cuidada continuamente. Limongi-França et al., (2016), afirmam que quem cuida deve ser cuidado. Alguns *coaches* mencionaram em suas narrativas a importância desse trabalho não só no setor privado como no público, e acreditam que essa será uma tendência para o futuro. Ampliar a atuação do *coach*, no serviço público independentemente do segmento (financeiro, educacional, saúde, jurídico, entre outros), favorece o desenvolvimento do setor, pois o processo de *coaching* tem função de promover o crescimento do profissional e consequentemente de seu ambiente de trabalho, sejam estas instituições públicas ou privadas (Krauz, 2007; Blanco, 2006; Brok, 2008).

Outra característica citada como tendência na atividade profissional é a atividade de *coaching* ser compreendida como uma nova linguagem dentro das organizações, uma nova forma de se comunicar, fazendo parte do cotidiano no ambiente de trabalho, nem sempre como uma célula de *coaching* interno, mas como uma cultura de *coaching*, em que mais colaboradores são formados para atuar não como *coaches* profissionais, e sim como gestores ou líderes com competências de um *coach*.

E7 “ Uma tendência na profissão, no meu ponto de vista, é que nossa atuação se amplie cada vez mais para os órgãos públicos, pois com tanta burocracia, limitações existentes e pessoas que muitas vezes se colocam em uma posição de acomodação, é mais que urgente uma mudança efetiva de atitude para que assim, estas instituições possam oferecer melhores resultados à população, e nós, coaches, podemos contribuir para avanços e progressos do serviço público em nosso país.”

Tabela 17 - Tendências para atividade profissional: Ser *Coach*

9: Tendências da Atividade Profissional: Ser <i>Coach</i>					
	Tecnologia	Segmentação	Área de <i>Coaching</i> Interno nas Organizações	Expansão da profissão para o serviço público	Nova forma de Linguagem
E1	X	X	X	X	X
E2	X	X	X		X
E3	X	X	X		X
E4	X	X	X	X	X
E5	X	X	X		X
E6	X	X	X		X
E7	X	X	X		X
E8	X		X	X	
E9	X		X		
E10	X	X	X		
E11	X		X	X	
E12	X		X		
E13	X	X	X		X
E14	X		X		X
E15	X		X		X
E16	X	X	X		X
E17	X		X	X	
E18	X		X		
E19	X		X		
E20	X	X	X		
E21	X		X		
E22	X		X		
E23	X	X	X		X
E24	X		X		X
E25	X		X		X
E26	X		X		X
E27	X	X	X		X
E28	X		X		X
E29	X		X		X
E30	X	X	X		X
E31	X		X		X
E32	X		X		X
E33	X	X	X		X
E34	X	X	X		X
E35	X		X		X
E36	X		X		X
E37	X		X		

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Em resumo, conforme a aponta tabela 17, as grandes tendências na atividade profissional do *coaching* estão ligadas a tecnologia, implementação do *coaching* interno nos ambientes de trabalho e incorporação do *coaching* como linguagem, como uma maneira de se melhorarem os relacionamentos e a forma de se comunicar.

Na última unidade de análise, explicitada na tabela 18, foram constatadas 8 categorias para a mensuração e o reconhecimento do trabalho do *coach*, as quais estão direcionadas ao sucesso e ao retorno do *coachee*, seja isso por meio do

feedback, da indicação de outro cliente ou da contratação de um novo processo. Foram destacadas também as questões que envolvem reflexões, *insights*, mudanças de comportamentos, atitudes e conquistas das metas do *coachee*. As categorias identificadas são mencionadas por todos os participantes. A mensuração do processo de *coaching* ainda é vista como um desafio por esses profissionais que hoje avaliam seu trabalho por meio do próprio *coachee* e de também da demanda *versus* receita, no entanto, as organizações têm utilizado algumas ferramentas para tornar tangível esse serviço, uma delas é avaliação 360, análise detalhada junto ao RH, no que diz respeito à redução dos atestados e do uso do convênio, à diminuição das faltas e *turn-over*, à pesquisa de clima, à análise de resultados, à diminuição de custos e ao aumento de produtividade (Limongi-França, 1996, 2000, 2015; Castro e Silva, 2016; Ogata & Simurro, 2019).

Tabela 18 - Mensuração e reconhecimento do trabalho de *Coach*

10: Mensuração e Reconhecimento do trabalho como <i>Coach</i>								
	Quando um <i>coachee</i> retorna para outros processos	Sucesso do <i>coachee</i>	Indicação de outros clientes	Ao perceber o <i>insight</i> de um <i>coachee</i>	Receber feedbacks positivos	Verificar ao final do processo que o <i>coachee</i> atingiu seus objetivos	Verificar que ao final do processo o <i>coachee</i> passou a ver a situações de outra maneira (ampliar seu olhar, sua consciência)	Ver o <i>coachee</i> tomar as decisões de sua vida, se apropriando de suas ações diante das mais diversas situações
E1	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	X	X	X	X	X	X	X	X
E17	X	X	X	X	X	X	X	X
E18	X	X	X	X	X	X	X	X
E19	X	X	X	X	X	X	X	X
E20	X	X	X	X	X	X	X	X
E21	X	X	X	X	X	X	X	X
E22	X	X	X	X	X	X	X	X
E23	X	X	X	X	X	X	X	X
E24	X	X	X	X	X	X	X	X
E25	X	X	X	X	X	X	X	X
E26	X	X	X	X	X	X	X	X
E27	X	X	X	X	X	X	X	X
E28	X	X	X	X	X	X	X	X
E29	X	X	X	X	X	X	X	X

"continua"

“continuação”

	Quando um coachee retorna para outros processos	Sucesso do coachee	Indicação de outros clientes	Ao perceber o <i>insight</i> de um coachee	Receber feedbacks positivos	Verificar ao final do processo que o coachee atingiu seus objetivos	Verificar que ao final do processo o coachee passou a ver a situações de outra maneira (ampliar seu olhar, sua consciência)	Ver o coachee tomar as decisões de sua vida, se apropriando de suas ações diante das mais diversas situações
E30	X	X	X	X	X	X	X	X
E31	X	X	X	X	X	X	X	X
E32	X	X	X	X	X	X	X	X
E33	X	X	X	X	X	X	X	X
E34	X	X	X	X	X	X	X	X
E35	X	X	X	X	X	X	X	X
E36	X	X	X	X	X	X	X	X
E37	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

“conclusão”

Com a tabela 18, notaram-se as diversas maneiras de mensuração e reconhecimento do trabalho do *coach*. Em seguida, é possível observar como essas as categorias foram traduzidas pelos participantes em seus discursos:

E12 “Eu avalio meu trabalho quando vejo que o cliente atingiu suas metas, ampliou sua consciência e seu olhar para as pessoas que estão ao seu redor, quando faz seus liderados se desenvolverem respeitando a individualidade de cada um.”

E5 “O processo de coaching é mensurado pela organização por meio da av. 360 e pesquisa de clima. No entanto, nas empresas em que atuo é muito comum fazerem estudos sobre ROI além de verificar, retenção de talentos, diminuição de custos e aumento de receita, engajamento dos colaboradores, analisar turn-over, e KPI estabelecidos por cada organização, e isso também é um retorno do meu trabalho.”

E37 “O feedback do meu trabalho vem do cliente, solicito também depoimentos e mapas que possam mensurar o quanto o coachee cresceu, ou quanto a equipe evoluiu baseado nos objetivos do cliente.”

E4 “Quando um cliente me contrata mais de uma vez, muda a agenda da própria organização para que eu possa realizar o trabalho, não deixa de ser uma mensuração do meu trabalho como coach.”

E18 “Veja, um ponto importante para mensuração do meu trabalho é quando percebo que o coachee está tomando decisões e analisando as consequências de suas escolhas. Desenvolvendo empatia em sua comunicação e ação, percebendo a realidade do ambiente e gerenciando suas emoções para que as percepções não sejam distorcidas.”

E28 “Sucesso do cliente é o meu sucesso, é natural que quando isso ocorre o ciclo se retroalimenta, ou por indicação, retorno, feedback esse cliente volta ou se lembra do meu nome para algum trabalho, mesmo que demore, se acontece, são maneiras de verificar que fiz um trabalho bem feito.”

Em síntese, o trabalho do *coach* é permeado por muito desenvolvimento, aprendizagem, crescimento, reflexão, diálogo e ação. É uma jornada que possibilita a congruência entre discurso e atitude, em um caminho em que o julgamento não tem permissão para adentrar e muito menos posicionar-se. É uma trajetória contínua de autoconhecimento e compreensão de suas identidades como indivíduo, para que assim possa se autodesenvolver e experimentar em si o que favorecerá seu *coachee*. É ainda nessa trajetória que o *coach* avalia o quanto dedica seu próprio tempo para pensar em sua QV/QVT, priorizando o cuidado com sua saúde física, mental e emocional, refletindo ainda sobre quais os riscos que essa atividade ocupacional pode oferecer ao indivíduo enquanto pessoa, caso não dê prioridade para reflexão e diálogo interno. Os resultados da pesquisa qualitativa confirmam que, entre os entrevistados, há na percepção dos envolvidos uma boa qualidade de vida/QVT, reforçando que devido a experiência consolidada dos participantes, a compreensão do conceito QV/QVT está voltada para o gerenciamento das identidades do indivíduo, ao equilíbrio entre dimensões pessoais e profissionais e mais que isso está atrelada à vida interior do sujeito, à forma como este percebe as situações cotidianas, à maneira como se relaciona consigo mesmo, com o outro e com o mundo ao seu redor. A próxima seção descreverá e discutirá os resultados da pesquisa quantitativa, e, na sequência haverá o capítulo de conclusão comparando ambos os resultados.

4.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

4.2.1 Análise Descritiva dos Dados, Validação dos Construtos e Correlação entre as variáveis do estudo

Neste subitem serão apresentadas as análises descritivas da pesquisa, para isso, os dados foram submetidos ao *software* R (versão 3.5.0), do programa estatístico *Search Results*. Esta análise iniciar-se-á pelos dados sociodemográficos dos sujeitos, os quais estão relacionados também com a atuação na carreira de *coaching*, em seguida será apresentada a análise descritiva dos itens dos construtos (QVT, BEP e *Flow*).

No que se refere ao perfil dos participantes, a análise descritiva dos resultados e a tabulação dos dados sociodemográficos são apresentados na tabela 19.

Tabela 19 - Análise descritiva das variáveis de caracterização (Legenda dos Itens)

Variáveis		N	%
Gênero	Feminino	307	61,6%
	Masculino	191	38,4%
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,2%
	Ensino médio completo	8	1,6%
	Curso superior completo	84	16,9%
	Pós graduação Lato-Sensu	299	60,0%
	Mestrado completo	89	17,9%
	Doutorado completo	17	3,4%
Estado civil	Casado(a), vivendo com companheiro(a) ou em união estável	353	70,9%
	Separado(a) ou divorciado(a)	78	15,7%
	Solteiro(a)	62	12,4%
	Viúvo(a)	5	1,0%
Filhos	Não	143	28,7%
	Sim	355	71,3%
Tempo que atua como <i>coaching</i>	1 a 4 anos	233	46,8%
	5 anos	38	7,6%
	6 anos	29	5,8%
	7 anos	29	5,8%
	8 anos	18	3,6%
	9 anos	32	6,4%
	10 anos	29	5,8%
	11 anos ou mais	90	18,1%
<i>Coaching</i> é sua única atividade profissional?	Não	386	77,5%
	Sim	112	22,5%
Outra ocupação profissional	Atuo exclusivamente como <i>Coach</i>	44	8,8%
	Consultor/Trainer	200	40,2%
	Diretor	20	4,0%
	Empresário	77	15,5%
	Especialista, analista ou administrativo	13	2,6%
	Gerente	21	4,2%
	Gestor em Universidade	1	0,2%
	Pesquisador/Bolsista	1	0,2%
	Presidente ou Vice-Presidente	2	0,4%
	Professor em universidade	21	4,2%
	Supervisor ou coordenador	16	3,2%
	Técnica ou operacional	5	1,0%
	Trabalha com formação de <i>coaches</i>	10	2,0%
	Trainee	4	0,8%
	Outra	63	12,7%
Vínculo empregatício	Autônomo	280	56,2%
	CLT	6	1,2%
	Contrato Social	19	3,8%
	Pessoa Jurídica	193	38,8%

"continua"

		“continuação”	
	Variáveis	N	%
Renda bruta	Até R\$ 1.760,00	41	8,3%
	De R\$ 1.761,00 até R\$ 3.520,00	48	9,7%
	De R\$ 3.521,00 até R\$ 5.280,00	72	14,5%
	De R\$ 5.281,00 até R\$ 7.040,00	62	12,5%
	De R\$ 7.041,00 até R\$ 8.800,00	31	6,3%
	De R\$ 8.801,00 até R\$ 10.560,00	56	11,3%
	De R\$ 10.561,00 até R\$ 12.320,00	33	6,7%
	De R\$ 12.321,00 até R\$ 14.080,00	25	5,0%
	De R\$ 14.081,00 até R\$ 15.840,00	20	4,0%
	De R\$ 15.841,00 até R\$ 17.600,00	21	4,2%
	Acima de R\$ 17.600,00	87	17,5%
Faixa etária	Até 34 anos	55	12,1%
	Entre 35 e 55 anos	293	64,4%
	Mais de 56 anos	107	23,5%
Região	Sudeste	370	74,3%
	Norte	11	2,2%
	Centro-Oeste	28	5,6%
	Sul	50	10,0%
	Nordeste	31	6,2%
	Estrangeiros	8	1,7%
Estados Sudeste	SP	303	81,9%
	MG	30	8,1%
	ES	2	0,5%
	RJ	35	9,5%
Número de filhos - Média; D.P.		1,87	0,86
Tempo desde a primeira formação em <i>coaching</i> (anos) - Média; D.P.		6,81	5,55
Fonte: Elaborado pela autora.		“conclusão”	

De acordo com a tabela 19, a maior parte dos *coaches* se considera do gênero feminino com 61,6% dos respondentes. Há uma diferença significativa entre ambos os gêneros. Os participantes do gênero masculino correspondem a 38,4%. A maioria dos sujeitos são casados ou vivem em união estável e correspondem a 70,9% da população estudada. A maioria dos *coaches* tem ao menos um filho, representando 71,3%. Cabe ressaltar que dentre os indivíduos que tinham filhos, a média do número de filhos foi 1,87 filhos, com desvio padrão 0,86.

No que diz respeito à carreira de *coaching*, no item escolaridade, 81,3% têm pós-graduação. Quase metade dos indivíduos, 46,8%, atua como *coach* entre 1 e 4 anos. Apenas 18,1% dos respondentes atuam como *coaches* há mais de 11 anos. Boa parte desses *coaches* atua concomitantemente em outra atividade profissional; 40,2% como consultor/trainer, 15,5% como empresários, 42,3% em uma outra ocupação profissional. Mais da metade dos indivíduos (56,2%) se considera autônomo, e 55,0% desses *coaches* apresentam renda bruta mensal acima de

R\$7.041,00. Vale mencionar que a média do tempo desde a primeira formação em *coaching* foi 6,81, com desvio padrão 5,55. Para ilustrar cada item do bloco sociodemográfico e carreira de *coaching*, seguem abaixo os gráficos correspondentes. No que se refere à faixa-etária, 64,4% encontram-se entre 35 e 55 anos de idade, 23% acima de 56 anos, e apenas 12% com idade inferior a 34 anos, fator que confirma a necessidade de se ter maturidade biológica e experiência profissional e de vida para atuar como *coach*. Outro dado importante está relacionado à localização dos respondentes, sendo que mais de 80% deles está em São Paulo, sendo que 74,3% são da Região Sudeste, 10% da região Sul e 15,7% das demais regiões. As figuras de 23 a 33 ilustram esses resultados.

Figura 23 - Gráfico de barras para o gênero

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 24 - Gráfico de barras para a escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 25 - Gráfico de barras para o estado civil

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 26 - Gráfico de barras para a variável ter ou não ter filhos

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 27 - Gráfico de barras para o tempo que atua como *Coaching*

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 28 - Gráfico de barras para a variável “*Coaching* é sua única atividade profissional”

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 29 - Gráfico de barras para o vínculo empregatício

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 30 - Gráfico de barras para a renda bruta

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 31 - Gráfico de barras para a faixa etária

Figura 32 - Gráfico de barras para as Regiões

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 33 - Gráfico de barras para os Estados do Sudeste

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 34 - Boxplot para o número de filhos

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 35 - Boxplot para o tempo desde a primeira formação em *coaching*

Fonte: Elaborado pela autora.

O bloco 2 do questionário abarca o tema Qualidade de Vida no Trabalho e se inicia com a nuvem de palavras. A figura 36 apresenta essa nuvem de palavras para a questão “Em apenas uma expressão chave defina o que é qualidade de vida no trabalho para você” e, em seguida, a figura 37 apresenta o gráfico de barras para a frequência das 20 palavras mais mencionadas.

Figura 36 - Nuvem de palavras para a questão “Em apenas uma expressão chave defina o que é qualidade de vida no trabalho para você

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

A nuvem de palavras foi utilizada para analisar as variáveis cujas respostas foram abertas. Essa nuvem demonstra a frequência em que essas palavras aparecem nas respostas dos participantes. Quanto maior e mais escura a palavra estiver na figura, maior é a sua frequência. Pode-se, portanto, observar que na nuvem de palavras as duas características que despontaram foram: equilíbrio e liberdade. Ao observar a nuvem de palavras, é possível identificar ainda que QVT não é definida por qualquer característica em absoluto, e sim por meio de um conjunto delas. É possível afirmar que, na verdade, segundo os sujeitos de pesquisa, QVT é uma articulação entre diversas características que estão relacionadas ao imaginário de cada indivíduo e ao significado que atribui a elas.

Observa-se ainda um senso de movimento entre as palavras descritas, algo que passa a impressão do agir do ser humano, ao notar, palavras de tamanho menor, porém com significado para a população de sujeitos, como, por exemplo, ser, estar, viver, conciliar, amar, atuar, servir. É como se essa nuvem de palavras refletisse o agir do indivíduo frente às adversidades do mundo contemporâneo na busca por um ajuste de expectativas, desejos, sonhos e realidade. É um mover-se em direção a algo, conforme a essência do *coaching* que é sair de um ponto para chegar a outro almejado.

Constata-se ainda que a flexibilidade tem a ver com adaptação, pois não se trata do fato de o indivíduo ter salário mais baixo ou até trabalhar mais de 12 horas por dia, e sim o quanto esse sujeito tem instrumentos para se adaptar a esse cenário no qual está inserido. Outra comparação com relação aos resultados específicos na nuvem é atentar-se às palavras centrais (equilíbrio, liberdade, trabalho, satisfação, realização pessoal). Essas palavras revelam o sentido atribuído ao trabalho, assumindo a identidade de *coach* profissional, a qual reflete essa busca por autorrealização, pois satisfazer-se, amar, gostar das atividades que realiza (palavras periféricas descritas na nuvem) exercendo seu papel de *coach* é uma maneira de se entender, e de perceber como essas características se articulam com a compreensão do que de fato representa a QV e QVT. Vale mencionar que os achados da pesquisa qualitativa deste estudo complementarão e enriquecerão essa análise na seção discussão dos resultados.

É curioso observar também as palavras felicidade e autonomia em um tamanho relevante. O conceito de QV/QVT está atrelado para muitos dos sujeitos a felicidade, bem-estar e autonomia, em especial no que diz respeito à liberdade de escolha e decisões, sejam elas relacionadas ao trabalho, à vida pessoal ou até à agenda, ao ambiente e aos resultados (palavras que aparecem na região periférica da nuvem).

Por fim, algo que também se pode destacar, embora esteja como palavra na região periférica da nuvem, é a remuneração da atividade profissional de *coaching*, que, ao relacionar-se com a definição do que é QVT para os participantes, não é um fator de relevância significativa para esses profissionais, e sim uma consequência de sua atuação como *coach*. Esse dado também será ainda mais explorado na comparação entre os estudos quali-quantitativos.

A tabela 20 demonstra os itens avaliados de acordo com instrumento de pesquisa selecionado para este estudo.

Tabela 20 - Legenda dos itens

Constructo	Item	Legenda
Questões	Q1	Agora atribua uma nota geral para sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) considerando os últimos 12 meses.
	Q2	Sensação de bem-estar no trabalho.
	Q3	Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida).
	Q4	Estado geral de estresse (distress) pessoal no trabalho.
	Q5	Adequação das Ações de QVT da sua empresa ou na sua rotina de trabalho.
	Q6	Importância da QVT para o resultado do seu trabalho.
QVT: Aspectos biológicos	AB1	Tempo dedicado à sua saúde pessoal.
	AB2	Mantém uma alimentação saudável.
	AB3	Mantém exercícios físicos regularmente.
	AB4	Check-up com exames de rotina.
	AB5	Consigo manter a qualidade do sono.
QVT: Aspectos psicológicos	AP1	Espírito de coletividade e cooperação no trabalho.
	AP2	Realização Pessoal com sua carreira.
	AP3	Tipo de Vínculo (Contrato de Trabalho – com empresa ou cliente).
	AP4	Valorização dos resultados do seu trabalho por parte dos clientes.
	AP5	Tempo dedicado ao autoconhecimento.
	AP6	Tranquilidade e serenidade ao executar minha atividade profissional.
	AP7	Vivencio meus valores e meu propósito.
	AP8	Paz interior.
	AP9	Orgulho de exercer minha atividade profissional.
QVT: Aspectos sociais	AS1	Conciliar trabalho e vida pessoal.
	AS2	Tempo dedicado para lazer.
	AS3	Oportunidade de descanso semanal
	AS4	Tempo dedicado ao trabalho voluntário.
	AS5	Tempo dedicado à família.
	AS6	Possibilidade de criar vínculos de confiança e manter bons relacionamentos.

“continua”

“continuação”

Constructo	Item	Legenda
	AS7	Tempo dedicado a si.
	AS8	Reconhecimento de seu trabalho.
	AS9	Resultado/impacto do seu trabalho em clientes, empresa e sociedade.
QVT: Aspectos organizacionais	AO1	A Natureza do meu trabalho.
	AO2	Autonomia sobre meu trabalho.
	AO3	Conforto em relação ao ambiente de trabalho.
	AO4	Relacionamento com colegas de profissão/trabalho.
	AO5	Respeito ao seu trabalho por parte dos clientes.
	AO6	Flexibilidade no horário de trabalho.
	AO7	Remuneração justa.
	AO8	Autonomia nas decisões.
	AO9	A natureza do meu trabalho gera crescimento pessoal e profissional.
	AO10	Meu trabalho possibilita criação e inovação.
	AO11	Meu trabalho possibilita tempo para me atualizar constantemente.
	AO12	Meu trabalho possibilita a aprendizagem contínua.
	AO13	Meu trabalho possibilita a ampliação de <i>Networking</i> e com isso gero novos clientes.
Flow	C1	Você considera a atividade profissional do <i>coach</i> (exercer a profissão), recompensadora por si mesma e na qual você consiga se concentrar totalmente, a ponto de ser capaz de perder a noção do tempo?
	C2	Aproximadamente com que frequência você procura aplicar essa atividade?
	C3	Uma vez que esteja se dedicando a essa atividade, com que frequência consegue obter concentração total no que está fazendo?
EBEP: Relações positivas com outros	RP1	Frequentemente me sinto solitário porque tenho poucos amigos íntimos com quem eu possa compartilhar minhas preocupações.
	RP2	Eu sinto que ganho muito com minhas amizades.
	RP3	Parece-me que a maioria das pessoas tem mais amigos do que eu.
	RP4	As pessoas me descreveriam como alguém disposta a compartilhar meu tempo com os outros.
	RP5	Em relação às amizades, eu geralmente me sinto deslocado.
	RP6	Meus amigos e eu somos solidários aos problemas uns dos outros.
EBEP: Autonomia	AU1	Não tenho medo de expressar minhas opiniões, mesmo que elas sejam contrárias às opiniões da maioria das pessoas.
	AU2	Muitas vezes me preocupo com o que os outros pensam sobre mim.
	AU3	Estar feliz comigo mesmo é mais importante para mim do que a aprovação dos outros.
	AU4	As pessoas dificilmente me convencem a fazer coisas que eu não queira.
	AU5	Muitas vezes eu mudo minha opinião, se meus familiares e amigos discordam das minhas decisões.
	AU6	Eu me preocupo com as avaliações dos outros sobre as escolhas que eu faço em minha vida.
EBEP: Domínio sobre o ambiente	DA1	Sinto que tenho controle sobre as situações do meu dia a dia.
	DA2	Eu sou muito bom em gerenciar as diversas responsabilidades da minha vida diária.
	DA3	Eu normalmente gerencio bem minhas finanças e negócios.
	DA4	Consigo administrar bem meu tempo, dessa maneira consigo fazer tudo que deve ser feito.

“continua”

Constructo	Item	Legenda
EBEP: Crescimento pessoal	DA5	Eu fico frustrado quando tento planejar minhas atividades diárias, porque eu nunca consigo fazer as coisas que planejo.
	DA6	Eu tenho dificuldade de organizar minha vida de uma forma satisfatória para mim.
	CP1	Eu acredito que é importante ter experiências novas que desafiem o que você pensa sobre você mesmo e sobre o mundo.
	CP2	Em minha opinião, pessoas de todas as idades são capazes de continuar crescendo e se desenvolvendo.
	CP3	Eu aprendi com a vida muitas coisas ao longo do tempo, o que me tornou uma pessoa forte e capaz.
	CP4	Eu acredito que cresci muito como pessoa ao longo do tempo.
EBEP: Propósito na vida	CP5	Para mim, a vida é um contínuo processo de aprendizado, mudança e crescimento.
	CP6	Eu gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram ao longo dos anos.
	PV1	Acredito possuir objetivos e propósitos na minha vida.
	PV2	Na maioria das vezes acho minhas atividades desinteressantes e banais.
	PV3	Eu gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para torná-los realidade.
	PV4	Sou uma pessoa ativa para executar os planos que estipulei para mim mesmo.
EBEP: Auto aceitação	PV5	Meus objetivos na vida tem sido mais uma fonte de satisfação do que frustração para mim.
	PV6	Eu fico satisfeito quando penso no que já realizei na minha vida.
	AA1	De forma geral me sinto confiante e positivo sobre mim mesmo.
	AA2	Gosto de ser do jeito que sou.
	AA3	De um modo geral, me sinto decepcionado com que alcancei da vida.
	AA4	Em geral tenho orgulho de quem sou e da vida que levo.
	AA5	Quando me comparo a amigos e conhecidos, me sinto bem em relação a quem eu sou.
	AA6	Todos têm suas limitações, mas eu pareço ter mais que os outros.

A Tabela 21 apresenta a análise descritiva dos itens dos constructos “Qualidade de vida no trabalho” e “Bem-estar psicológico”. Nela, pode-se observar a distribuição da frequência absoluta e relativa de respostas dos indivíduos para a escala likert de amplitude entre 1 e 6. Vale mencionar que para esta análise e comparação dos construtos e indicadores, conforme descrito anteriormente, nos procedimentos de coleta de dados, foram utilizadas as medidas de posição, tendência central e dispersão (com intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança) e o teste de Mann-Whitney (Efron & Tibshirani, 1993; Hollander & Wolfe, 1999).

Tabela 21 - Análise descritivas dos itens dos constructos “Qualidade de vida no trabalho” e “Bem-estar psicológico”

Constructo	Item	1 - N (%)	2 - N (%)	3 - N (%)	4 - N (%)	5 - N (%)	6 - N (%)
QVT: Aspectos biológicos	AB1	15 (3%)	46 (9,2%)	69 (13,9%)	90 (18,1%)	163 (32,7%)	115 (23,1%)
	AB2	8 (1,6%)	35 (7%)	62 (12,4%)	97 (19,5%)	174 (34,9%)	122 (24,5%)
	AB3	44 (8,8%)	74 (14,9%)	63 (12,7%)	89 (17,9%)	109 (21,9%)	119 (23,9%)
	AB4	29 (5,8%)	50 (10%)	61 (12,2%)	81 (16,3%)	108 (21,7%)	169 (33,9%)
	AB5	9 (1,8%)	32 (6,4%)	67 (13,5%)	99 (19,9%)	163 (32,7%)	128 (25,7%)
QVT: Aspectos psicológicos	AP1	5 (1%)	24 (4,8%)	48 (9,6%)	69 (13,9%)	160 (32,1%)	192 (38,6%)
	AP2	5 (1%)	16 (3,2%)	45 (9%)	74 (14,9%)	164 (32,9%)	194 (39%)
	AP3	17 (3,4%)	22 (4,4%)	56 (11,2%)	91 (18,3%)	149 (29,9%)	163 (32,7%)
	AP4	2 (0,4%)	13 (2,6%)	33 (6,6%)	57 (11,4%)	168 (33,7%)	225 (45,2%)
	AP5	4 (0,8%)	17 (3,4%)	44 (8,8%)	75 (15,1%)	180 (36,1%)	178 (35,7%)
	AP6	2 (0,4%)	16 (3,2%)	41 (8,2%)	75 (15,1%)	177 (35,5%)	187 (37,6%)
	AP7	2 (0,4%)	12 (2,4%)	37 (7,4%)	39 (7,8%)	138 (27,7%)	270 (54,2%)
	AP8	2 (0,4%)	22 (4,4%)	36 (7,2%)	72 (14,5%)	164 (32,9%)	202 (40,6%)
	AP9	2 (0,4%)	9 (1,8%)	34 (6,8%)	33 (6,6%)	107 (21,5%)	313 (62,9%)
QVT: Aspectos sociais	AS1	3 (0,6%)	32 (6,4%)	44 (8,8%)	81 (16,3%)	177 (35,5%)	161 (32,3%)
	AS2	11 (2,2%)	41 (8,2%)	65 (13,1%)	115 (23,1%)	161 (32,3%)	105 (21,1%)
	AS3	12 (2,4%)	24 (4,8%)	58 (11,6%)	71 (14,3%)	148 (29,7%)	185 (37,1%)
	AS4	81 (16,3%)	54 (10,8%)	76 (15,3%)	98 (19,7%)	98 (19,7%)	91 (18,3%)
	AS5	4 (0,8%)	23 (4,6%)	66 (13,3%)	92 (18,5%)	174 (34,9%)	139 (27,9%)
	AS6	0 (0%)	16 (3,2%)	45 (9%)	65 (13,1%)	173 (34,7%)	199 (40%)
	AS7	10 (2%)	35 (7%)	51 (10,2%)	118 (23,7%)	169 (33,9%)	115 (23,1%)
	AS8	6 (1,2%)	21 (4,2%)	41 (8,2%)	76 (15,3%)	178 (35,7%)	176 (35,3%)
	AS9	0 (0%)	16 (3,2%)	29 (5,8%)	50 (10%)	199 (40%)	204 (41%)

“continua”

“continuação”

Constructo	Item	1 - N (%)	2 - N (%)	3 - N (%)	4 - N (%)	5 - N (%)	6 - N (%)
QVT: Aspectos organizacionais	AO1	3 (0,6%)	18 (3,6%)	35 (7%)	45 (9%)	185 (37,1%)	212 (42,6%)
	AO2	2 (0,4%)	16 (3,2%)	35 (7%)	48 (9,6%)	128 (25,7%)	269 (54%)
	AO3	2 (0,4%)	19 (3,8%)	41 (8,2%)	63 (12,7%)	171 (34,3%)	202 (40,6%)
	AO4	4 (0,8%)	19 (3,8%)	39 (7,8%)	73 (14,7%)	182 (36,5%)	181 (36,3%)
	AO5	0 (0%)	13 (2,6%)	26 (5,2%)	43 (8,6%)	162 (32,5%)	254 (51%)
	AO6	6 (1,2%)	19 (3,8%)	33 (6,6%)	43 (8,6%)	107 (21,5%)	290 (58,2%)
	AO7	22 (4,4%)	32 (6,4%)	65 (13,1%)	134 (26,9%)	133 (26,7%)	112 (22,5%)
	AO8	2 (0,4%)	20 (4%)	31 (6,2%)	53 (10,6%)	142 (28,5%)	250 (50,2%)
	AO9	1 (0,2%)	15 (3%)	27 (5,4%)	39 (7,8%)	114 (22,9%)	302 (60,6%)
	AO10	0 (0%)	14 (2,8%)	32 (6,4%)	45 (9%)	126 (25,3%)	281 (56,4%)
	AO11	1 (0,2%)	27 (5,4%)	34 (6,8%)	58 (11,6%)	144 (28,9%)	234 (47%)
	AO12	1 (0,2%)	15 (3%)	25 (5%)	34 (6,8%)	120 (24,1%)	303 (60,8%)
	AO13	6 (1,2%)	15 (3%)	46 (9,2%)	64 (12,9%)	138 (27,7%)	229 (46%)
EBEP: Relações positivas com outros	RP1	188 (37,8%)	92 (18,5%)	51 (10,2%)	79 (15,9%)	65 (13,1%)	23 (4,6%)
	RP2	2 (0,4%)	16 (3,2%)	33 (6,6%)	64 (12,9%)	155 (31,1%)	228 (45,8%)
	RP3	205 (41,2%)	94 (18,9%)	62 (12,4%)	56 (11,2%)	50 (10%)	31 (6,2%)
	RP4	4 (0,8%)	11 (2,2%)	28 (5,6%)	49 (9,8%)	176 (35,3%)	230 (46,2%)
	RP5	241 (48,4%)	112 (22,5%)	43 (8,6%)	48 (9,6%)	44 (8,8%)	10 (2%)
	RP6	4 (0,8%)	16 (3,2%)	39 (7,8%)	79 (15,9%)	175 (35,1%)	185 (37,1%)
EBEP: Autonomia	AU1	13 (2,6%)	36 (7,2%)	50 (10%)	68 (13,7%)	177 (35,5%)	154 (30,9%)
	AU2	65 (13,1%)	101 (20,3%)	69 (13,9%)	130 (26,1%)	104 (20,9%)	29 (5,8%)
	AU3	4 (0,8%)	17 (3,4%)	38 (7,6%)	60 (12%)	148 (29,7%)	231 (46,4%)
	AU4	21 (4,2%)	53 (10,6%)	68 (13,7%)	106 (21,3%)	162 (32,5%)	88 (17,7%)
	AU5	162 (32,5%)	154 (30,9%)	68 (13,7%)	58 (11,6%)	46 (9,2%)	10 (2%)
	AU6	133 (26,7%)	126 (25,3%)	69 (13,9%)	91 (18,3%)	57 (11,4%)	22 (4,4%)

“continua”

“continuação”

Constructo	Item	1 - N (%)	2 - N (%)	3 - N (%)	4 - N (%)	5 - N (%)	6 - N (%)
EBEP: Domínio sobre o ambiente	DA1	7 (1,4%)	23 (4,6%)	40 (8%)	93 (18,7%)	218 (43,8%)	117 (23,5%)
	DA2	4 (0,8%)	19 (3,8%)	46 (9,2%)	86 (17,3%)	207 (41,6%)	136 (27,3%)
	DA3	22 (4,4%)	35 (7%)	51 (10,2%)	106 (21,3%)	158 (31,7%)	126 (25,3%)
	DA4	8 (1,6%)	39 (7,8%)	56 (11,2%)	101 (20,3%)	197 (39,6%)	97 (19,5%)
	DA5	196 (39,4%)	139 (27,9%)	61 (12,2%)	57 (11,4%)	33 (6,6%)	12 (2,4%)
	DA6	179 (35,9%)	108 (21,7%)	51 (10,2%)	60 (12%)	78 (15,7%)	22 (4,4%)
EBEP: Crescimento Pessoal	CP1	1 (0,2%)	6 (1,2%)	17 (3,4%)	24 (4,8%)	128 (25,7%)	322 (64,7%)
	CP2	1 (0,2%)	4 (0,8%)	14 (2,8%)	16 (3,2%)	70 (14,1%)	393 (78,9%)
	CP3	1 (0,2%)	5 (1%)	18 (3,6%)	29 (5,8%)	131 (26,3%)	314 (63,1%)
	CP4	1 (0,2%)	5 (1%)	18 (3,6%)	18 (3,6%)	100 (20,1%)	356 (71,5%)
	CP5	2 (0,4%)	4 (0,8%)	14 (2,8%)	16 (3,2%)	46 (9,2%)	416 (83,5%)
	CP6	0 (0%)	10 (2%)	20 (4%)	30 (6%)	129 (25,9%)	309 (62%)
EBEP: Propósito na vida	PV1	2 (0,4%)	8 (1,6%)	20 (4%)	25 (5%)	119 (23,9%)	324 (65,1%)
	PV2	299 (60%)	120 (24,1%)	31 (6,2%)	25 (5%)	17 (3,4%)	6 (1,2%)
	PV3	2 (0,4%)	7 (1,4%)	30 (6%)	55 (11%)	144 (28,9%)	260 (52,2%)
	PV4	3 (0,6%)	9 (1,8%)	34 (6,8%)	70 (14,1%)	165 (33,1%)	217 (43,6%)
	PV5	6 (1,2%)	13 (2,6%)	25 (5%)	45 (9%)	144 (28,9%)	265 (53,2%)
	PV6	8 (1,6%)	10 (2%)	20 (4%)	56 (11,2%)	155 (31,1%)	249 (50%)
EBEP: Auto aceitação	AA1	2 (0,4%)	8 (1,6%)	21 (4,2%)	60 (12%)	158 (31,7%)	249 (50%)
	AA2	3 (0,6%)	9 (1,8%)	32 (6,4%)	53 (10,6%)	192 (38,6%)	209 (42%)
	AA3	258 (51,8%)	99 (19,9%)	47 (9,4%)	49 (9,8%)	32 (6,4%)	13 (2,6%)
	AA4	2 (0,4%)	8 (1,6%)	20 (4%)	56 (11,2%)	137 (27,5%)	275 (55,2%)
	AA5	6 (1,2%)	8 (1,6%)	33 (6,6%)	48 (9,6%)	173 (34,7%)	230 (46,2%)
	AA6	287 (57,6%)	114 (22,9%)	39 (7,8%)	28 (5,6%)	18 (3,6%)	12 (2,4%)

“conclusão”

Para ilustrar os resultados da tabela 21, os gráficos abaixo (figuras 37 a 46) demonstram cada um desses construtos. Como visto na tabela 1 (tabela de legenda), cada construto é composto por um grupo de questões. Para melhor compreensão dos dados, elaborou-se um gráfico explicando cada construto, por exemplo, na figura 37, 21% responderam o valor de 1, 2 ou 3 para a questão AB2, e 79% foram o número de pessoas que responderam 4, 5 ou 6, para essa mesma questão, e assim sucessivamente nos demais itens que abarcam o construto, bem como nos demais gráficos que ilustram cada um deles e seus respectivos itens, dentro de uma escala baseada no ponto médio.

Figura 37 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos biológicos

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 38 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos psicológicos

QVT: Aspectos psicológicos

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 39 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos sociais

QVT: Aspectos sociais

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 40 - Gráfico de frequência para o constructo QVT: Aspectos organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 41 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Relações positivas com outros

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 42 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Autonomia

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 43 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Domínio sobre o ambiente

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 44 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Crescimento pessoal
EBEP: Crescimento pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 45 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Propósito na vida
EBEP: Propósito na vida

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 46 - Gráfico de frequência para o constructo EBEP: Auto aceitação

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

A tabela 22 apresenta a análise descritiva dos itens do constructo “*Flow*” e as figuras de 47 a 49 ilustram esses resultados:

Tabela 22 - Análise descritiva dos itens do constructo ‘*Flow*’

	<i>Flow</i>	N	%
C1	Não	55	11,0%
	Sim	443	89,0%
C2	Raramente	20	4,0%
	1 vez por mês	8	1,6%
	2 vezes por mês	45	9,0%
	De 1 a 2 vezes por semana	126	25,3%
C3	Acima de 2 vezes por semana	299	60,0%
	Raramente	4	0,8%
	Apenas em algumas vezes	19	3,8%
	A maioria das vezes	252	50,6%
	Sempre	223	44,8%

F Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Pode-se constatar que a maioria dos indivíduos (89,0%) considera a atividade profissional de *coach* recompensadora por si mesma entre outros atributos da questão e afirmam conseguir obter concentração total na maioria das vezes ou sempre que

exercem o papel de *coach*, correspondendo a 95,4% da população pesquisada. Observa-se, portanto, o estado de *Flow*, no exercício da atividade profissional de *coaching*. Vale evidenciar que a maioria dos indivíduos (60,0%), atua como *coach* mais de 2 vezes por semana. Os gráficos abaixo (figuras 47 a 49) demonstram esses resultados.

Figura 47 - Gráfico de barras para o item C1 do *Flow*

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 48 - Gráfico de barras para o item C2 do *Flow*

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 49 - Gráfico de barras para o item C3 do *Flow*

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

4.2.1.1 Criação dos indicadores dos constructos

A Análise Fatorial teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos, uma vez que itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse (HAIR et al., 2009).

Segundo a Tabela 23, os itens AU1 (“Não tenho medo de expressar minhas opiniões, mesmo que elas sejam contrárias às opiniões da maioria das pessoas.”) e AU4 (“As pessoas dificilmente me convencem a fazer coisas que eu não queira.”) do constructo “EBEP: Autonomia” apresentaram carga fatorial abaixo de 0,50 no modelo inicial, portanto, foram retirados dos constructos. Analisando o modelo final, alguns poucos itens apresentaram carga fatorial um pouco abaixo de 0,50, porém, por não prejudicar a validação dos respectivos constructos, esses foram mantidos.

Cabe destacar que foram verificados alguns itens reversos quanto ao seu constructo, ou seja, esses itens tinham um sentido contrário à informação latente.

Sendo assim, todos os itens identificados como reversos foram invertidos a partir dessa sessão e ganharam um “inv” em sua sigla.

Tabela 23 - Análise fatorial

Constructo	Item	Modelo inicial			Modelo final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
QVT: Aspectos biológicos	AB1	0,87	0,76	0,26	0,87	0,76	0,26
	AB2	0,86	0,73	0,25	0,86	0,73	0,25
	AB3	0,83	0,70	0,25	0,83	0,70	0,25
	AB4	0,79	0,62	0,23	0,79	0,62	0,23
	AB5	0,75	0,56	0,22	0,75	0,56	0,22
QVT: Aspectos psicológicos	AP1	0,71	0,50	0,12	0,71	0,50	0,12
	AP2	0,81	0,65	0,14	0,81	0,65	0,14
	AP3	0,70	0,49	0,12	0,70	0,49	0,12
	AP4	0,79	0,63	0,14	0,79	0,63	0,14
	AP5	0,79	0,63	0,14	0,79	0,63	0,14
	AP6	0,83	0,68	0,14	0,83	0,68	0,14
	AP7	0,88	0,77	0,15	0,88	0,77	0,15
	AP8	0,85	0,72	0,15	0,85	0,72	0,15
	AP9	0,82	0,67	0,14	0,82	0,67	0,14
QVT: Aspectos sociais	AS1	0,89	0,79	0,15	0,89	0,79	0,15
	AS2	0,86	0,74	0,15	0,86	0,74	0,15
	AS3	0,86	0,74	0,15	0,86	0,74	0,15
	AS4	0,58	0,34	0,10	0,58	0,34	0,10
	AS5	0,83	0,69	0,14	0,83	0,69	0,14
	AS6	0,82	0,67	0,14	0,82	0,67	0,14
	AS7	0,87	0,76	0,15	0,87	0,76	0,15
	AS8	0,73	0,53	0,12	0,73	0,53	0,12
	AS9	0,75	0,56	0,13	0,75	0,56	0,13
QVT: Aspectos organizacionais	AO1	0,81	0,66	0,09	0,81	0,66	0,09
	AO2	0,86	0,74	0,10	0,86	0,74	0,10
	AO3	0,83	0,69	0,09	0,83	0,69	0,09
	AO4	0,74	0,55	0,08	0,74	0,55	0,08
	AO5	0,83	0,69	0,09	0,83	0,69	0,09
	AO6	0,80	0,63	0,09	0,80	0,63	0,09
	AO7	0,69	0,47	0,08	0,69	0,47	0,08
	AO8	0,86	0,74	0,10	0,86	0,74	0,10
	AO9	0,88	0,77	0,10	0,88	0,77	0,10
	AO10	0,86	0,74	0,10	0,86	0,74	0,10
	AO11	0,81	0,66	0,09	0,81	0,66	0,09
	AO12	0,88	0,78	0,10	0,88	0,78	0,10
	AO13	0,81	0,65	0,09	0,81	0,65	0,09
Flow	C1	0,62	0,38	0,45	0,62	0,38	0,45
	C2	0,73	0,53	0,53	0,73	0,53	0,53
	C3	0,68	0,47	0,49	0,68	0,47	0,49
EBEP: Relações positivas com outros	RP1.inv	0,66	0,44	0,26	0,66	0,44	0,26
	RP2	0,71	0,50	0,27	0,71	0,50	0,27
	RP3.inv	0,71	0,50	0,27	0,71	0,50	0,27
	RP4	0,46	0,22	0,18	0,46	0,22	0,18
	RP5.inv	0,75	0,56	0,29	0,75	0,56	0,29
	RP6	0,61	0,37	0,23	0,61	0,37	0,23

“continua”

“continuação”

Constructo	Item	Modelo inicial			Modelo final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
EBEP: Autonomia	AU1	0,47	0,22	0,23	-	-	-
	AU2.inv	0,65	0,43	0,32	0,78	0,61	0,42
	AU3	0,62	0,38	0,30	0,43	0,19	0,23
	AU4	0,48	0,23	0,23	-	-	-
	AU5.inv	0,56	0,31	0,27	0,64	0,41	0,34
	AU6.inv	0,69	0,47	0,34	0,81	0,66	0,44
EBEP: Domínio sobre o ambiente	DA1	0,62	0,38	0,21	0,62	0,38	0,21
	DA2	0,80	0,64	0,28	0,80	0,64	0,28
	DA3	0,70	0,49	0,24	0,70	0,49	0,24
	DA4	0,85	0,72	0,29	0,85	0,72	0,29
	DA5.inv	0,57	0,33	0,20	0,57	0,33	0,20
	DA6.inv	0,58	0,34	0,20	0,58	0,34	0,20
EBEP: Crescimento pessoal	CP1	0,77	0,59	0,18	0,77	0,59	0,18
	CP2	0,86	0,73	0,21	0,86	0,73	0,21
	CP3	0,82	0,68	0,20	0,82	0,68	0,20
	CP4	0,87	0,75	0,21	0,87	0,75	0,21
	CP5	0,90	0,80	0,22	0,90	0,80	0,22
	CP6	0,77	0,60	0,19	0,77	0,60	0,19
EBEP: Propósito na vida	PV1	0,79	0,62	0,25	0,79	0,62	0,25
	PV2.inv	0,32	0,10	0,10	0,32	0,10	0,10
	PV3	0,77	0,59	0,24	0,77	0,59	0,24
	PV4	0,80	0,64	0,25	0,80	0,64	0,25
	PV5	0,80	0,64	0,25	0,80	0,64	0,25
	PV6	0,76	0,57	0,24	0,76	0,57	0,24
EBEP: Auto aceitação	AA1	0,81	0,66	0,26	0,81	0,66	0,26
	AA2	0,79	0,63	0,25	0,79	0,63	0,25
	AA3.inv	0,51	0,26	0,16	0,51	0,26	0,16
	AA4	0,88	0,77	0,28	0,88	0,77	0,28
	AA5	0,78	0,61	0,25	0,78	0,61	0,25
	AA6.inv	0,48	0,23	0,15	0,48	0,23	0,15

¹Carga fatorial; ²Comunalidade.

“conclusão”

É possível constatar na Tabela 24 a verificação das medidas de validade e qualidade dos construtos. Dessa forma, observa-se que todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$) e Alfa de Cronbach (AC) e/ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade. É importante evidenciar que em todos os construtos houve o ajuste da Análise Fatorial de maneira adequada, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50. Outro fator de relevância observado durante a validação dos construtos foi unidimensionalidade, isso significa que, por meio do critério das retas paralelas, constatou-se que todos os construtos aqui validados foram unidimensionais.

Tabela 24 - Validação dos constructos

Constructo	Itens	AVE¹	A.C.²	C.C.³	KMO⁴	Dim.⁵
QVT: Aspectos biológicos	5	0,67	0,87	0,86	0,87	1
QVT: Aspectos psicológicos	9	0,64	0,93	0,91	0,94	1
QVT: Aspectos sociais	9	0,65	0,92	0,91	0,92	1
QVT: Aspectos organizacionais	13	0,68	0,96	0,94	0,96	1
<i>Flow</i>	3	0,46	0,36	0,64	0,58	1
EBEP: Relações positivas com outros	6	0,43	0,73	0,76	0,73	1
EBEP: Autonomia	4	0,47	0,61	0,70	0,65	1
EBEP: Domínio sobre o ambiente	6	0,48	0,77	0,79	0,79	1
EBEP: Crescimento pessoal	6	0,69	0,91	0,89	0,90	1
EBEP: Propósito na vida	6	0,53	0,80	0,81	0,85	1
EBEP: Auto aceitação	6	0,53	0,79	0,82	0,80	1

¹Variância Extraída; ²Alfa de Cronbach; ³Confiabilidade Composta; ⁴ Adequação da amostra;

⁵Dimensionalidade

Para localizar a média dos indicadores dos construtos “Qualidade de vida no trabalho” e “Bem-estar psicológico” entre os indivíduos, utilizaram-se os gráficos de radar, que apresentam os dados multivariáveis, na forma de um gráfico bidimensional de três ou mais variáveis quantitativas representadas em eixos que partem do mesmo ponto, portanto as figuras 27 e 28, apresentam a pontuação do *score* e a média dos indivíduos em cada indicador.

Na figura 50 (QVT), a média dos respondentes foi próxima de 4, ou seja, pode-se observar que o maior *score* (1 a 5) aparece nos aspectos organizacionais (acima de 4); e o menor, nos aspectos biológicos (abaixo de 4). Na figura 51 (BEP), a tendência maior dos participantes foi o item crescimento pessoal (acima do *score* 4,5), e a menor foi a autonomia (abaixo 4). Em seguida, pode-se observar de maneira detalhada a correlação entre os indicadores dos construtos estudados.

Figura 50 - Radar para os indicadores da Qualidade de vida no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 51 - Radar para os indicadores do Bem-estar psicológico

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1.2 Relações entre os indicadores

Na tabela 25, a partir da regressão linear univariada, apresenta-se a influência dos instrumentos “*Flow*” e “Bem-estar psicológico (EBEP)”, consideradas variáveis independentes, sobre a “Qualidade de vida no trabalho” (QVT), variáveis dependentes e a figura 52 ilustra esses resultados. Dessa forma, constatou-se que houve influência significativa (valor- $p < 0,050$) e positiva ($\beta > 0,00$) de todos os indicadores sobre o indicador de aspectos biológicos. Sendo assim, a cada acréscimo de uma unidade nos indicadores, espera-se um acréscimo de β unidades no escore de aspectos biológicos. Por exemplo, o acréscimo de uma unidade no indicador *Flow*, implica o acréscimo de 0,62 unidades no escore de aspectos biológicos.

No que se refere aos aspectos psicológicos, se confirmou também influência significativa (valor- $p < 0,050$) e positiva ($\beta > 0,00$) de todos os indicadores em relação a esse aspecto. Sendo assim, a cada acréscimo de uma unidade nos indicadores, espera-se um acréscimo de β unidades no escore de aspectos psicológicos. Por exemplo, o acréscimo de uma unidade no indicador *Flow* implica o acréscimo de 0,65 unidades no escore de aspectos psicológicos.

Quanto aos aspectos sociais, a influência significativa (valor- $p < 0,050$) e positiva ($\beta > 0,00$) de todos os indicadores sobre o indicador de aspectos sociais se confirmou também. Sendo assim, como nos demais indicadores, a cada acréscimo de uma unidade nestes indicadores, espera-se um acréscimo de β unidades no escore de aspectos sociais. Por exemplo, o acréscimo de uma unidade no indicador *Flow* implica o acréscimo de 0,57 unidades no escore de aspectos sociais.

No que diz respeito aos aspectos organizacionais, verificou-se que houve influência significativa (valor- $p < 0,050$) e positiva ($\beta > 0,00$) de todos os indicadores dos aspectos organizacionais, exceto do indicador “EBEP: Autonomia”. Sendo assim, a cada acréscimo de uma unidade nos indicadores cujo valor- p foi inferior a 0,050, espera-se um acréscimo de β unidades no escore de aspectos organizacionais. Por exemplo, o acréscimo de uma unidade no indicador *Flow* implica o acréscimo de 0,56 unidades no escore de aspectos organizacionais, e no indicador de autonomia esse escore demonstrou-se abaixo do valor considerado como significativo.

Tabela 25 - Influência dos instrumentos “Flow” e “Bem-estar psicológico” sobre a Qualidade de Vida no trabalho

Fonte\QVT	A. Biológicos			A. Psicológicos		A. Sociais		A. Organizacional	
	β (E.P.)	Valor-p		β (E.P.)	Valor-p	β (E.P.)	Valor-p	β (E.P.)	Valor-p
Flow	0,62 (0,11)	<0,001		0,65 (0,08)	<0,001	0,57 (0,09)	<0,001	0,56 (0,08)	<0,001
EBEP: Relações positivas com outros	0,34 (0,06)	<0,001		0,32 (0,04)	<0,001	0,38 (0,05)	<0,001	0,30 (0,04)	<0,001
EBEP: Autonomia	0,19 (0,05)	<0,001		0,13 (0,04)	0,002	0,10 (0,04)	0,030	0,05 (0,04)	0,183
EBEP: Domínio sobre o ambiente	0,66 (0,05)	<0,001		0,54 (0,04)	<0,001	0,61 (0,04)	<0,001	0,49 (0,04)	<0,001
EBEP: Crescimento pessoal	0,50 (0,07)	<0,001		0,73 (0,05)	<0,001	0,69 (0,06)	<0,001	0,75 (0,05)	<0,001
EBEP: Propósito na vida	0,63 (0,06)	<0,001		0,75 (0,04)	<0,001	0,68 (0,05)	<0,001	0,70 (0,04)	<0,001
EBEP: Auto aceitação	0,58 (0,06)	<0,001		0,68 (0,04)	<0,001	0,65 (0,05)	<0,001	0,62 (0,04)	<0,001

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Figura 52 - Relações entre os construtos

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Enfim, por meio das regressões lineares, foi possível verificar na tabela 25, e na figura 52, as relações significativas entre os indicadores dos construtos já descritos

anteriormente. Reafirma-se que quanto mais significativa a relação entre indicadores EBEP e *Flow*, terei mais qualidade de vida no trabalho, exceto no indicador autonomia sobre aspecto organizacional.

Na análise de correlação de Sperman, descrita na tabela 26, apresentam-se as hipóteses testadas a partir da correlação entre os indicadores com as variáveis numéricas ou ordinais, e os resultados das relações entre os constructos avaliados na tabela anterior. Dessa forma, observa-se que todas as hipóteses foram confirmadas, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 26 - Hipóteses e resultados

Hipóteses		Resultados
H1	Existe uma influência significativa do <i>Flow</i> sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H2	Existe uma influência significativa do <i>Flow</i> sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H3	Existe uma influência significativa do <i>Flow</i> sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H4	Existe uma influência significativa do <i>Flow</i> sobre a QVT no aspecto organizacional	Confirmado
H5	Existe uma influência significativa das Relações positivas com outros sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H6	Existe uma influência significativa das Relações positivas com outros sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H7	Existe uma influência significativa das Relações positivas com outros sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H8	Existe uma influência significativa das Relações positivas com outros sobre a QVT no aspecto organiz.	Confirmado
H9	Existe uma influência significativa da Autonomia sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H10	Existe uma influência significativa da Autonomia sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H11	Existe uma influência significativa da Autonomia sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H12	Existe uma influência significativa da Autonomia sobre a QVT no aspecto organizacional	Não confirmado
H13	Existe uma influência significativa do Domínio sobre o ambiente sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H14	Existe uma influência significativa do Domínio sobre o ambiente sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H15	Existe uma influência significativa do Domínio sobre o ambiente sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H16	Existe uma influência significativa do Domínio sobre o ambiente sobre a QVT no aspecto organizacional	Confirmado
H17	Existe uma influência significativa do Crescimento pessoal sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H18	Existe uma influência significativa do Crescimento pessoal sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H19	Existe uma influência significativa do Crescimento pessoal sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H20	Existe uma influência significativa do Crescimento pessoal sobre a QVT no aspecto organizacional	Confirmado
H21	Existe uma influência significativa do Propósito na vida sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H22	Existe uma influência significativa do Propósito na vida sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H23	Existe uma influência significativa do Propósito na vida sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H24	Existe uma influência significativa do Propósito na vida sobre a QVT no aspecto organizacional	Confirmado
H25	Existe uma influência significativa da Auto aceitação sobre a QVT no aspecto biológico	Confirmado
H26	Existe uma influência significativa da Auto aceitação sobre a QVT no aspecto psicológico	Confirmado
H27	Existe uma influência significativa da Auto aceitação sobre a QVT no aspecto social	Confirmado
H28	Existe uma influência significativa da Auto aceitação sobre a QVT no aspecto organizacional	Confirmado

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Após a confirmação das hipóteses, de acordo com a tabela 26, pode-se observar que apenas uma hipótese não foi confirmada, a H12, pois não se demonstrou

uma influência significativa da Autonomia sobre a QVT no aspecto organizacional. No entanto, nota-se que, a partir da confirmação das hipóteses, o *coach* apresenta uma qualidade de vida no trabalho. Diante dessa comprovação, foi possível constatar também que quanto maior o bem-estar psicológico do indivíduo, maior a qualidade de vida no trabalho.

Na tabela 27, apresenta-se a matriz de correlação dos indicadores, e a figura 53, ilustra esses resultados. Cabe destacar que todas as correlações foram significativas (valor- $p < 0,050$) e positivas ($r > 0,00$), ou seja, quanto maior um indicador, maior tende a ser o outro, ou seja, conforme descrito anteriormente, nos procedimentos de coleta de dados, a correlação de *Spearman* é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa, e, quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva (Hollander & Wolfe, 1993).

Dessa forma, pode-se observar que correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “QVT: Aspectos biológicos” foram respectivamente dos indicadores “QVT: Aspectos sociais” ($r = 0,66$) e “EBEP: Autonomia” ($r = 0,16$). Já a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “QVT: Aspectos psicológicos” foram respectivamente dos indicadores “QVT: Aspectos organizacionais” ($r = 0,83$) e “EBEP: Autonomia” ($r = 0,23$). No entanto, a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “QVT: Aspectos sociais” foram respectivamente dos indicadores “QVT: Aspectos organizacionais” ($r = 0,73$) e “EBEP: Autonomia” ($r = 0,12$), e a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “QVT: Aspectos organizacionais” foram respectivamente dos indicadores “QVT: Aspectos psicológicos” ($r = 0,83$) e “EBEP: Autonomia” ($r = 0,18$).

No que se refere aos indicadores de *Flow*, a correlação mais forte e a mais fraca com esse indicador foram respectivamente dos indicadores “QVT: Aspectos psicológicos” ($r = 0,39$) e “EBEP: Relações positivas com outros” ($r = 0,15$). No entanto, a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Relações positivas com outros” foi respectivamente dos indicadores “EBEP: Auto aceitação” ($r = 0,55$) e “*Flow*” ($r = 0,15$). Foi possível observar também que a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Autonomia” foram respectivamente dos indicadores “EBEP: Domínio sobre o ambiente” ($r = 0,33$) e “QVT: Aspectos sociais” ($r = 0,12$); e a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Domínio

sobre o ambiente” foram respectivamente dos indicadores “EBEP: Propósito na vida” ($r = 0,60$) e “Flow” ($r = 0,23$).

É notável ainda nesta análise que a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Crescimento pessoal” foram respectivamente dos indicadores “EBEP: Propósito na vida” ($r = 0,64$) e “Flow” ($r = 0,16$). A correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Propósito na vida” foram respectivamente dos indicadores “EBEP: Auto aceitação” ($r = 0,73$) e “EBEP: Autonomia” ($r = 0,26$). Por fim, a correlação mais forte e a mais fraca com o indicador “EBEP: Auto aceitação” foram respectivamente dos indicadores “EBEP: Propósito na vida” ($r = 0,73$) e “Flow” ($r = 0,21$).

Tabela 27 - Matriz de correlação dos indicadores

Fonte	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
QVT: Aspectos biológicos (V1)	1,00										
QVT: Aspectos psicológicos (V2)	0,53	1,00									
QVT: Aspectos sociais (V3)	0,66	0,73	1,00								
QVT: Aspectos organizacionais (V4)	0,52	0,83	0,73	1,00							
Flow (V5)	0,23	0,39	0,28	0,36	1,00						
EBEP: Relações positivas com outros (V6)	0,25	0,38	0,38	0,37	0,15	1,00					
EBEP: Autonomia (V7)	0,16	0,23	0,12	0,18	0,18	0,29	1,00				
EBEP: Domínio sobre o ambiente (V8)	0,49	0,56	0,54	0,52	0,23	0,35	0,33	1,00			
EBEP: Crescimento pessoal (V9)	0,20	0,43	0,37	0,43	0,16	0,40	0,18	0,38	1,00		
EBEP: Propósito na vida (V10)	0,36	0,62	0,48	0,56	0,28	0,48	0,26	0,60	0,64	1,00	
EBEP: Auto aceitação (V11)	0,35	0,57	0,47	0,51	0,21	0,55	0,31	0,58	0,54	0,73	1,00

Fonte: Elaborado pela autora. Correlação de Spearman.

Figura 53 - Corplot para os indicadores

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

A figura 53, ilustra os resultados da tabela 27 e demonstra que quanto maior a mais escura o “círculo azul”, mais correlação há entre os indicadores, ou seja, quanto mais escuro, o círculo, mais positiva a correlação. Em resumo, todas as correlações foram positivas e significativas.

4.2.1.3 Correlação das Variáveis Numéricas ou Ordinais com os Indicadores

Este subitem demonstrará a correlação das variáveis numéricas ou ordinais com os indicadores. A tabela 28, demonstra os resultados dessas correlações.

Tabela 28 - Correlação das variáveis numéricas ou ordinais com os indicadores

Fonte	Escolaridade		Tempo <i>coaching</i>		Renda bruta		Número de filhos		Tempo desde form.	
	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p
QVT: Aspectos biológicos	0,15	0,001	0,14	0,001	0,09	0,057	0,04	0,428	0,12	0,006
QVT: Aspectos psicológicos	0,16	0,000	0,17	0,000	0,13	0,003	-0,02	0,771	0,12	0,010
QVT: Aspectos sociais	0,12	0,006	0,08	0,073	0,03	0,532	-0,03	0,615	0,06	0,210
QVT: Aspectos organizacional	0,12	0,006	0,16	0,000	0,11	0,017	-0,04	0,506	0,11	0,011
<i>Flow</i>	0,05	0,271	0,13	0,004	-0,01	0,809	-0,02	0,730	0,09	0,040
EBEP: Relações positivas com outros	0,08	0,061	0,08	0,073	0,09	0,043	-0,05	0,327	0,09	0,039
EBEP: Autonomia	0,02	0,641	0,12	0,010	0,08	0,077	0,06	0,287	0,13	0,005
EBEP: Domínio sobre o ambiente	0,19	0,000	0,18	0,000	0,22	0,000	-0,02	0,765	0,15	0,001
EBEP: Crescimento pessoal	0,00	0,963	0,03	0,517	-0,02	0,693	-0,03	0,618	-0,01	0,846
EBEP: Propósito na vida	0,12	0,009	0,08	0,075	0,14	0,001	-0,01	0,912	0,07	0,119
EBEP: Auto aceitação	0,08	0,085	0,14	0,002	0,19	0,000	-0,03	0,547	0,10	0,023

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa. Correlação de Spearman.

De acordo com a tabela, no que diz respeito à variável **escolaridade**, houve correlação significativa em todos os indicadores de QVT; não houve correlação significativa com os indicadores de *Flow* (valor-p = 0,271) e os de EBEP, só houve correlação positiva no indicador domínio sobre o ambiente e propósito de vida, já nos demais não é significativa a correlação entre as variáveis: relações positivas com os outros (valor-p = 0,061), autonomia (valor-p = 0,641), crescimento pessoal (valor-p = 0,963) e autoaceitação ((valor-p = 0,963).

Pode-se constatar, então, que, a partir da correlação significativa (valor-p = 0,001) e positiva ($r = 0,15$) da escolaridade com o indicador “QVT: aspectos biológicos”, quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do “QVT: Aspectos biológicos”. Na correlação significativa (valor-p < 0,001) e positiva ($r = 0,16$) da escolaridade com o indicador “QVT: Aspectos psicológicos”, pode-se afirmar que quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do indicador “QVT: Aspectos psicológicos”. Já na correlação significativa (valor-p = 0,006) e positiva ($r = 0,12$) da escolaridade com o indicador “QVT: Aspectos sociais”, nota-se também que quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do “QVT: Aspectos sociais”, assim como na correlação significativa (valor-p = 0,006) e positiva ($r = 0,12$) da escolaridade com o indicador “QVT: Aspectos organizacionais”, que demonstra que, quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do “QVT: Aspectos organizacionais”. No que se refere à EBEP, na correlação significativa (valor-p < 0,001) e positiva ($r = 0,19$) da

escolaridade com o indicador “EBEP: Domínio sobre o ambiente”, afirma-se que, quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do indicador “EBEP: Domínio sobre o ambiente”; assim como na correlação significativa (valor- $p = 0,009$) e positiva ($r = 0,12$) da escolaridade com o indicador “EBEP: Propósito na vida”, nota-se que, quanto maior a escolaridade, maior tende a ser o valor do indicador “EBEP: Propósito na vida.”

No que se refere à variável **tempo de *coaching***, é possível verificar que houve correlação significativa (valor- $p = 0,001$) e positiva ($r = 0,14$) do tempo que se atua como *coach* com o indicador “QVT: Aspectos biológicos”, isto é, quanto maior o tempo que se atua como *coach*, maior tende a ser o valor do indicador “QVT: Aspectos biológicos”. Dessa mesma maneira acontece nos aspectos psicológicos e organizacionais, pois também houve correlação significativa (valor- $p < 0,001$) e positiva ($r = 0,17$, aspecto psicológico; $r = 0,16$, aspecto organizacional) do tempo que se atua como *coach* com esses indicadores de QVT, portanto, constata-se que, quanto maior o tempo, maior tende a ser o valor do indicador “QVT nos aspectos psicológicos e organizacionais”. No entanto, o único aspecto em que não houve correlação significativa (valor- $p = 0,073$) foi o aspecto social.

Na análise sobre a correlação quanto aos indicadores de *Flow* e EBEP, foram identificados os seguintes resultados: houve correlação significativa (valor- $p = 0,004$) e positiva ($r = 0,13$) do tempo que se atua como *coach* com o indicador *Flow*, ou seja, quanto maior o tempo que se atua como *coach*, maior tende a ser o estado de *Flow*. Na EBEP, verificou-se que não houve correlação significativa (valor- $p = 0,073$) do tempo que se atua como *coach* nos indicadores de “relações positivas com outros”, “crescimento pessoal” (valor- $p = 0,517$) e “propósito de vida” (valor- $p = 0,075$), pois os valores de p são inferiores ao esperado para constatar a correlação entre esses indicadores. Por outro lado, houve correlação significativa (valor- $p = 0,010$) e positiva ($r = 0,12$) do tempo que se atua como *coach* com o indicador “EBEP: Autonomia”, ou seja, quanto maior o tempo que se atua como *coach*, maior tende a ser sua autonomia como profissional. Também houve correlação significativa (valor- $p < 0,001$) e positiva ($r = 0,18$) do indicador “domínio do ambiente” e do “autoaceitação” conforme retratam os valores de p e r aqui demonstrados (valor- $p = 0,002$) e ($r = 0,14$); isso significa que, quanto maior o tempo como *coach*, maior tende a ser o domínio do ambiente e sua autoaceitação.

Na variável **renda bruta**, percebeu-se que não houve correlação significativa (valor- $p = 0,057$) da renda bruta mensal com o indicador “QVT nos aspectos biológicos e sociais” (valor- $p = 0,532$); com indicador de *Flow* (valor- $p = 0,809$); e nem com os indicadores de EBEP: “autonomia” (valor- $p = 0,077$) e “crescimento pessoal” (valor- $p = 0,693$). No entanto, há as correlações significativas e positivas nos “indicadores psicológicos” (valor- $p = 0,003$) e ($r = 0,09$); e nos “organizacionais” (valor- $p = 0,017$) e ($r = 0,11$) de QVT e nos indicadores de “relações positivas com os outros”, (valor- $p = 0,043$) e (valor $r = 0,09$); “domínio do ambiente” (valor- $p < 0,001$) e (valor $r = 0,22$) ; “propósito de vida” (valor- $p = 0,001$) e (valor $r = 0,14$); e “autoaceitação” (valor- $p < 0,001$) e (valor $r = 0,19$) da EBEP. Diante dessa análise é possível afirmar que, quanto maior a renda bruta mensal, maior tende a ser o valor do indicador QVT (nos aspectos psicológicos e organizacionais) e o valor do indicador da EBEP (nos aspectos relações positivas com outros, domínio sobre o ambiente, propósito na vida e autoaceitação).

Na análise da correlação entre a variável número de filho e os demais indicadores averiguou que não houve nenhuma correlação significativa, em nenhum desses indicadores aqui estudados. Já na variável **tempo de atuação desde a primeira formação em *coaching***, descobriu-se que houve correlação significativa (valor- $p = 0,006$) e positiva ($r = 0,12$) do tempo desde a primeira formação em *coaching* com o indicador “QVT nos aspectos biológicos”, ou seja quanto maior o tempo, maior vem a ser o valor desse indicador. Houve igualmente uma correlação significativa (valor- $p = 0,010$) e positiva ($r = 0,12$) entre tempo desde a primeira formação em *coaching* com o indicador QVT no que diz respeito aos “aspectos psicológicos”, constatando-se também que, quanto maior o tempo desde a primeira formação na área, maior será o valor do indicador “QVT nos aspectos psicológicos”. Nesse sentido, observou-se que há novamente uma correlação significativa (valor- $p = 0,011$) e positiva ($r = 0,11$) do tempo desde a primeira formação em *coaching* com o indicador QVT no que se refere aos “aspectos organizacionais”, ou seja, quanto maior o tempo desde a sua primeira formação em *coaching*, maior será o valor do indicador “QVT no aspecto organizacional”. Somente nos “aspectos sociais de QVT”, não houve uma correlação significativa (valor- $p = 0,210$) dessa variável.

Confirmou-se que houve correlação significativa (valor- $p = 0,040$) e positiva ($r = 0,09$) do tempo desde a primeira formação em *coaching* com o indicador *Flow*, isto é, quanto maior o tempo de atuação desde a primeira formação na área, maior tende a ser o valor do indicador *Flow*.

Os indicadores de EBEP não apresentaram correlação significativa com a variável tempo de atuação desde a primeira formação em *coaching* nos aspectos: crescimento pessoal (valor-p = 0,846) e propósito de vida (valor-p = 0,119). No entanto, houve correlação significativa (valor-p = 0,039) e positiva (valor-r = 0,09) do tempo desde a primeira formação em *coaching* com o indicador EBEP: relações positivas com outros; autonomia (valor-p = 0,005) e (valor-r = 0,13); domínio sobre o ambiente (valor-p = 0,001) e (valor-r = 0,15) e autoaceitação (valor-p = 0,023) e (valor-r = 0,10). Conclui-se que, quanto maior o tempo desde a primeira formação em *coaching*, maior será o valor dos indicadores da EBEP: crescimento pessoal, autonomia, domínio do ambiente e autoaceitação.

Dando continuidade às análises dos resultados, a tabela 29 apresenta a comparação entre a variável “*Coaching* é sua única atividade profissional” e as outras variáveis de caracterização sociodemográficas. Dessa forma, tem-se que:

- Não houve associação significativa (valor-p = 0,100) entre a situação única de atividade profissional e o gênero.
- Não houve associação significativa (valor-p = 0,054) entre a situação única de atividade profissional e a escolaridade.
- Não houve associação significativa (valor-p = 0,979) entre a situação única de atividade profissional e o estado civil.
- Houve associação significativa (valor-p = 0,002) entre a situação única de atividade profissional e ter filhos, sendo que houve um maior percentual de indivíduos que tinham filhos dentre os indivíduos em que *coaching* era a única atividade profissional.
- Não houve associação significativa (valor-p = 0,643) entre a situação única de atividade profissional e tempo que se atua como *coach*.
- Houve associação significativa (valor-p = 0,003) entre a situação única de atividade profissional e o vínculo empregatício, sendo que houve um maior percentual de autônomos dentre os indivíduos em que *coaching* não era a única atividade profissional.
- Houve associação significativa (valor-p = 0,005) entre a situação única de atividade profissional e a renda bruta mensal, sendo que houve um maior percentual de indivíduos que ganhavam acima de R\$ 17.600,00 dentre os indivíduos em que *coaching* não era a única atividade profissional.

- Não houve diferença significativa (valor-p = 0,391) entre a situação única de atividade profissional e o número de filhos.
- Não houve diferença significativa (valor-p = 0,314) entre a situação única de atividade profissional e o tempo desde a primeira formação em *coaching* (anos).

Tabela 29 - Comparação entre a situação única de atividade profissional e as variáveis de caracterização

Variáveis\Coaching é sua única atividade profissional?		Não		Sim		Valor-p
		N	%	N	%	
Gênero	Feminino	230	59,6%	77	68,8%	0,100 ¹
	Masculino	156	40,4%	35	31,3%	
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,3%	0	0,0%	0,054 ²
	Ensino médio completo	6	1,6%	2	1,8%	
	Curso superior completo	60	15,5%	24	21,4%	
	Pós-graduação Lato-Sensu	225	58,3%	74	66,1%	
	Mestrado completo	79	20,5%	10	8,9%	
	Doutorado completo	15	3,9%	2	1,8%	
Estado civil	Com acompanhante	273	70,7%	80	71,4%	0,979 ¹
	Sem acompanhante	113	29,3%	32	28,6%	
Filhos	Não	97	25,1%	46	41,1%	0,002 ¹
	Sim	289	74,9%	66	58,9%	
Tempo que atua como <i>coaching</i>	1 a 4 anos	180	46,6%	53	47,3%	0,643 ²
	5 anos	28	7,3%	10	8,9%	
	6 anos	20	5,2%	9	8,0%	
	7 anos	22	5,7%	7	6,3%	
	8 anos	13	3,4%	5	4,5%	
	9 anos	29	7,5%	3	2,7%	
	10 anos	23	6,0%	6	5,4%	
	11 anos ou mais	71	18,4%	19	17,0%	
Vínculo empregatício	Autônomo	228	59,1%	52	46,4%	0,003 ²
	CLT	6	1,6%	0	0,0%	
	Contrato Social	18	4,7%	1	0,9%	
	Pessoa Jurídica	134	34,7%	59	52,7%	
Renda bruta	Até R\$ 1.760,00	22	5,7%	19	17,0%	0,005 ²
	De R\$ 1.761,00 até R\$ 3.520,00	33	8,6%	15	13,4%	
	De R\$ 3.521,00 até R\$ 5.280,00	59	15,4%	13	11,6%	
	De R\$ 5.281,00 até R\$ 7.040,00	45	11,7%	17	15,2%	
	De R\$ 7.041,00 até R\$ 8.800,00	25	6,5%	6	5,4%	
	De R\$ 8.801,00 até R\$ 10.560,00	43	11,2%	13	11,6%	
	De R\$ 10.561,00 até R\$ 12.320,00	27	7,0%	6	5,4%	
	De R\$ 12.321,00 até R\$ 14.080,00	19	4,9%	6	5,4%	
	De R\$ 14.081,00 até R\$ 15.840,00	16	4,2%	4	3,6%	
	De R\$ 15.841,00 até R\$ 17.600,00	18	4,7%	3	2,7%	
	Acima de R\$ 17.600,00	77	20,1%	10	8,9%	
Número de filhos - Média; E.P.		1,88	0,05	1,82	0,11	0,391 ³
Tempo desde a primeira formação em <i>coaching</i> (anos) - Média; E.P.		6,88	0,27	6,57	0,62	0,314 ³

¹Teste Qui-Quadrado; ²Teste Qui-Quadrado Simulado; ³Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Uma outra análise dos dados realizada neste trabalho foi a comparação entre a renda bruta mensal e as outras variáveis sociodemográficas. Dessa forma, a tabela 30 apresenta os resultados descritivos dessa análise.

Tabela 30 - Comparação entre a renda bruta mensal e as variáveis de caracterização

Variáveis\Renda bruta		Até R\$ 17.600,00		Acima de R\$ 17.600,00		Valor-p
		N	%	N	%	
Gênero	Feminino	259	63,3%	47	54,0%	0,134 ¹
	Masculino	150	36,7%	40	46,0%	
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,2%	0	0,0%	0,018 ²
	Ensino médio completo	7	1,7%	1	1,1%	
	Curso superior completo	73	17,8%	11	12,6%	
	Pós-graduação Lato-Sensu	254	62,1%	44	50,6%	
	Mestrado completo	63	15,4%	26	29,9%	
	Doutorado completo	11	2,7%	5	5,7%	
Estado civil	Com acompanhante	291	71,1%	61	70,1%	0,950 ¹
	Sem acompanhante	118	28,9%	26	29,9%	
Filhos	Não	127	31,1%	16	18,4%	0,025 ¹
	Sim	282	68,9%	71	81,6%	
Tempo que atua como <i>coaching</i>	1 a 4 anos	211	51,6%	22	25,3%	<0,001 ²
	5 anos	34	8,3%	4	4,6%	
	6 anos	21	5,1%	7	8,0%	
	7 anos	27	6,6%	2	2,3%	
	8 anos	16	3,9%	2	2,3%	
	9 anos	25	6,1%	7	8,0%	
	10 anos	19	4,6%	9	10,3%	
	11 anos ou mais	56	13,7%	34	39,1%	
Vínculo empregatício	Autônomo	241	58,9%	38	43,7%	0,042 ²
	CLT	5	1,2%	1	1,1%	
	Contrato Social	13	3,2%	6	6,9%	
	Pessoa Jurídica	150	36,7%	42	48,3%	
Número de filhos - Média; E.P.		1,83	0,05	2,03	0,11	0,071 ³
Tempo desde a primeira formação em <i>coaching</i> (anos) - Média; E.P.		6,28	0,27	9,25	0,55	<0,001 ³

¹Teste Qui-Quadrado; ²Teste Qui-Quadrado Simulado; ³Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

De acordo com a tabela 30, constata-se que não houve associação significativa (valor-p = 0,134) entre o gênero e a renda bruta mensal e nem associação significativa (valor-p = 0,950) entre o estado civil e essa variável. Porém verificou-se associação significativa (valor-p = 0,018) entre a escolaridade e a renda bruta mensal, sendo que se nota um maior percentual de pessoas com pelo menos curso superior completo dentre os indivíduos que ganhavam acima de R\$17.600,00. Observou-se também que houve associação significativa (valor-p = 0,025) entre ter filhos e a renda

bruta mensal, sendo que apareceu um maior percentual de indivíduos que tinham filhos dentre os indivíduos que ganhavam acima de R\$17.600,00. Confirma-se ainda que houve associação significativa (valor- $p < 0,001$) entre o tempo que se atua como *coach* e a renda bruta mensal, sendo que se observa um maior percentual de indivíduos que atuavam como *coaching* há mais de 11 anos dentre os indivíduos que ganhavam acima de R\$17.600,00.

Os resultados demonstram também uma associação significativa (valor- $p = 0,42$) entre o vínculo empregatício e a renda bruta mensal, sendo que se apresenta um maior percentual de indivíduos autônomos dentre os que ganhavam até R\$17.600,00. Além disso, constatou-se que há uma diferença significativa (valor- $p < 0,001$) entre os indivíduos que ganhavam abaixo de R\$17.600,00 e os que ganham acima de R\$17.600,00 no que se refere ao tempo desde a primeira formação em *coaching*, sendo que a maior média foi observada dentre os indivíduos que recebiam acima de R\$17.600,00.

Quanto ao número de filhos, não há diferença significativa (valor- $p = 0,071$) entre os indivíduos que ganhavam abaixo de R\$17.600,00 e os que ganham acima de R\$17.600,00.

Aprofundando-se na análise dos resultados, com o intuito de agrupar os indivíduos com padrões de resposta similares em relação aos indicadores, foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair et al., 2009), via Método de Ward a partir da distância Euclidiana.

A figura 54 apresenta o dendrograma do agrupamento dos indivíduos em relação aos indicadores. O dendrograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos, pois uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o dendrograma numa zona em que as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades). Dessa maneira, optou-se por trabalhar com três grupos.

Figura 54 - Dendrograma de agrupamento dos indivíduos em relação aos indicadores

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

Para explicitar a escolha do agrupamento, a tabela 31 apresenta a caracterização dos indivíduos com relação aos indicadores que foram utilizados nessa escolha. Dessa forma, tem-se que:

- O grupo 1 em média foi formado por pessoas cujos escores de todos os indicadores foram menores com relação aos do grupo 2 e 3.
- O grupo 2 em média foi formado por pessoas cujos escores de todos os indicadores foram maiores com relação aos do grupo 1 e 3.
- O grupo 3 em média foi formado por pessoas cujos escores de todos os indicadores foram intermediários com relação aos do grupo 1 e 2.
-

Tabela 31 - Caracterização dos grupos em relação aos indicadores

Indicador	Grupo 1 (n = 115)		Grupo 2 (n = 174)		Grupo 3 (n = 209)	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
QVT: Aspectos biológicos (V1)	3,31	1,08	5,16	0,64	4,28	1,08
QVT: Aspectos psicológicos (V2)	3,82	0,94	5,60	0,40	5,16	0,49
QVT: Aspectos sociais (V3)	3,34	0,87	5,34	0,52	4,82	0,60
QVT: Aspectos organizacionais (V4)	3,89	1,05	5,66	0,37	5,29	0,44
Flow (V5)	2,90	0,61	3,49	0,28	3,32	0,41
EBEP: Relações positivas com outros (V6)	4,24	0,83	5,39	0,58	4,63	0,91
EBEP: Autonomia (V7)	3,93	1,02	4,84	0,89	4,00	0,89
EBEP: Domínio sobre o ambiente (V8)	3,77	0,86	5,27	0,55	4,46	0,72
EBEP: Crescimento pessoal (V9)	4,92	1,13	5,85	0,20	5,67	0,34
EBEP: Propósito na vida (V10)	4,39	0,99	5,76	0,26	5,27	0,46
EBEP: Auto aceitação (V11)	4,29	0,90	5,69	0,32	5,20	0,54

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

A partir desse agrupamento pode -se observar a distribuição dos grupos de acordo com cada variável. Os resultados desse agrupamento são apresentados na tabela 32.

Tabela 32 - Distribuição dos grupos por variável

Variáveis		Grupo 1 (n = 115)		Grupo 2 (n = 174)		Grupo 3 (n = 209)		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Gênero	Feminino	66	57,39%	121	69,54%	120	57,42%	0,029 ¹
	Masculino	49	42,61%	53	30,46%	89	42,58%	
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,87%	0	0,00%	0	0,00%	0,081 ²
	Ensino médio completo	1	0,87%	3	1,72%	4	1,91%	
	Curso superior completo	24	20,87%	24	13,79%	36	17,22%	
	Pós-graduação Lato-Sensu	68	59,13%	96	55,17%	135	64,59%	
	Mestrado completo	17	14,78%	44	25,29%	28	13,40%	
	Doutorado completo	4	3,48%	7	4,02%	6	2,87%	
Estado civil	Casado(a)	76	66,09%	125	71,84%	152	72,73%	0,533 ²
	Separado(a) ou divorciado(a)	24	20,87%	25	14,37%	29	13,88%	
	Solteiro(a)	15	13,04%	21	12,07%	26	12,44%	
	Viúvo(a)	0	0,00%	3	1,72%	2	0,96%	
Filhos	Não	39	33,91%	48	27,59%	56	26,79%	0,367 ¹
	Sim	76	66,09%	126	72,41%	153	73,21%	
Tempo que atua como <i>coaching</i>	1 a 4 anos	63	54,78%	70	40,23%	100	47,85%	0,012 ²
	5 anos	10	8,70%	8	4,60%	20	9,57%	
	6 anos	10	8,70%	9	5,17%	10	4,78%	
	7 anos	9	7,83%	10	5,75%	10	4,78%	
	8 anos	1	0,87%	5	2,87%	12	5,74%	
	9 anos	5	4,35%	16	9,20%	11	5,26%	
	10 anos	5	4,35%	13	7,47%	11	5,26%	
	11 anos ou mais	12	10,43%	43	24,71%	35	16,75%	
Coaching é sua única atividade profissional?	Não	1	87,83%	121	69,54%	164	78,47%	0,001 ¹
	Sim	14	12,17%	53	30,46%	45	21,53%	

"continua"

“continuação”

Variáveis		Grupo 1 (n = 115)		Grupo 2 (n = 174)		Grupo 3 (n = 209)		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Vínculo empregatício	Autônomo	82	71,30%	90	51,72%	108	51,67%	0,003 ²
	CLT	3	2,61%	2	1,15%	1	0,48%	
	Contrato Social	3	2,61%	5	2,87%	11	5,26%	
	Pessoa Jurídica	27	23,48%	77	44,25%	89	42,58%	
Renda bruta	Até R\$ 1.760,00	12	10,43%	9	5,20%	20	9,62%	0,558 ²
	De R\$ 1.761,00 até R\$ 3.520,00	13	11,30%	16	9,25%	19	9,13%	
	De R\$ 3.521,00 até R\$ 5.280,00	19	16,52%	14	8,09%	39	18,75%	
	De R\$ 5.281,00 até R\$ 7.040,00	12	10,43%	25	14,45%	25	12,02%	
	De R\$ 7.041,00 até R\$ 8.800,00	8	6,96%	13	7,51%	10	4,81%	
	De R\$ 8.801,00 até R\$ 10.560,00	12	10,43%	22	12,72%	22	10,58%	
	De R\$ 10.561,00 até R\$ 12.320,00	8	6,96%	12	6,94%	13	6,25%	
	De R\$ 12.321,00 até R\$ 14.080,00	6	5,22%	8	4,62%	11	5,29%	
	De R\$ 14.081,00 até R\$ 15.840,00	3	2,61%	10	5,78%	7	3,37%	
	De R\$ 15.841,00 até R\$ 17.600,00	5	4,35%	7	4,05%	9	4,33%	
	Acima de R\$ 17.600,00	17	14,78%	37	21,39%	33	15,87%	
Número de filhos - Média; E.P.		1,86	0,10	1,86	0,08	1,89	0,07	0,966 ³
Tempo desde a 1ª formação em <i>coaching</i> - Média; E.P.		5,73	0,42	7,84	0,49	6,56	0,36	0,006 ³

¹Teste Qui-Quadrado; ²Teste Qui-Quadrado Simulado; ³Teste de Mann-Whitney

“conclusão”

Fonte: Elaborado pela autora com dados de pesquisa.

De acordo com a tabela 32, é possível afirmar que houve associação significativa (valor-p = 0,029) do gênero com os grupos, sendo que o grupo 2 (escores dos indicadores em geral altos) teve um maior percentual de indivíduos do gênero feminino. No que diz respeito ao tempo que se atua como *coach* com os grupos, há associação significativa (valor-p = 0,012) sendo que o grupo 1 (escores dos indicadores em geral baixos) teve um maior percentual de indivíduos com menos

tempo de atuação em *coaching*, enquanto que o grupo 2 (escores dos indicadores em geral altos) teve um maior percentual de indivíduos com mais tempo de atuação.

Nota-se também que há associação significativa (valor- $p = 0,001$) da situação única de atividade profissional com os grupos, sendo que o grupo 1 (escores dos indicadores em geral baixos) teve um maior percentual de indivíduos em que *coaching* não era a única atividade profissional, enquanto que o grupo 2 (escores dos indicadores em geral altos) teve um menor percentual desses indivíduos. Já no que se refere ao vínculo empregatício com os grupos, a associação significativa (valor- $p = 0,029$) continua presente, pois o grupo 1 (escores dos indicadores em geral baixos) teve um maior percentual de indivíduos com vínculo empregatício “autônomo”. No entanto, aparece uma diferença significativa (valor- $p = 0,006$) entre os grupos quanto ao tempo em anos desde a primeira formação em *coaching*, sendo que a média do tempo dentre os indivíduos do grupo 1 (escores dos indicadores em geral baixos) foi menor, enquanto que a média do tempo dentre os indivíduos do grupo 2 (escores dos indicadores em geral altos) foi maior.

Após a apresentação da análise e da discussão dos resultados o próximo capítulo é dedicado às conclusões da pesquisa para esta tese, confrontando os resultados qualitativos e quantitativos para responder às questões que nortearam sua construção. Seu conteúdo será uma integração das percepções, das interpretações, dos desafios e das tendências da atividade profissional exercida pelo *coach*.

5 - Conclusões

“A única coisa que se aprende e que realmente faz a diferença no comportamento da pessoa que aprende, é a descoberta de si mesma.”

Carl Rogers

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa a partir da discussão e da interpretação dos dados. Conforme explicitado anteriormente, esta tese foi dedicada à compreensão da atividade ocupacional do *coach* com foco na gestão de sua identidade profissional na interface com sua QVT. Ser *coach* impacta em sua QV? Vale lembrar, que o cerne deste estudo é avaliar a QVT na realização de sua identidade através das relações possíveis entre a percepção de QVT, o bem-estar e o *Flow* neste processo de construção daquilo que ele é.

O *coaching* é uma atividade ocupacional que transita entre as dimensões objetivas e subjetivas do indivíduo, considerando o princípio da congruência entre o discurso e a prática, na vivência dos valores pessoais do sujeito através de seus comportamentos cotidianos, possibilitando, assim, a autoconsciência do indivíduo diante de suas escolhas, decisões e respectivos impactos dessas. Por ser compreendido como linguagem ou ferramenta plural, se utiliza de diferentes instrumentos, os quais se aplicam às mais variadas demandas de seu desenvolvimento profissional e pessoal, sempre permeado por um contexto de aprendizagem e dinamismo, com visão focada na solução dos desafios diários do ser humano e consequentemente na sua autorresponsabilização dos caminhos selecionados para alcançar esses objetivos desejados (Malvezzi, 2015; Atkinson, 2007; Barrett, 2009; Gallwey, 1974).

Nesse sentido, a construção da carreira de *coaching* e da identidade desse profissional também é percebida de maneira objetiva e subjetiva. Objetiva, pois está relacionada com a percepção de mobilidade por meio dos aspectos voltados à mudança de posições ao longo da trajetória profissional, possibilitando ao indivíduo estrutura social, conferindo-lhe poder e prestígio, de forma que seja respeitado e valorizado em seu meio social (Arthur, Kapova & Wilderom, 2005; Guedes, 2017); e subjetiva, pois está relacionada ao sentido e ao significado que o indivíduo atribui a essa trajetória, em que a percepção interna é elucidada, e os fatores intrínsecos são determinantes para o indivíduo, favorecendo seu BEP e encontrando seu propósito (Hall & Chandler, 2005).

De maneira assertiva, é possível afirmar que, ao debruçar sobre a tese um olhar crítico sobre ser *coach*, é visível a presença de traços culturais e ideológicos, na configuração dessa atividade profissional em especial, nos discursos que desvelam

as narrativas identitárias dos *coaches*. Paradoxalmente, a atividade profissional que vem para dar suporte ao indivíduo no gerenciamento de suas identidades e na apropriação de suas decisões e escolhas, também vem para atender a demanda de mercado, que caminha por esses vieses ideológicos, baseados em fatores econômicos, sociais, histórico-culturais dentre outros. No entanto, o profissional *coach* busca sua emancipação e assume esse protagonismo ao gerenciar suas próprias identidades, bem como faz com seus clientes, e estar atento a sua própria QV/QVT é uma maneira de realizar sua identidade profissional, uma vez que reconhece o equilíbrio entre trabalho-família/vida pessoal, como fator importante.

Harari (2018), reforça essa importância da emancipação do *coach* e de sua atuação profissional, ao afirmar que a sociedade do futuro, diante dessa tecnologia e do mundo disruptivo, precisará acima de tudo, trabalhar a consciência de si e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pois cada vez mais essas dimensões se entrelaçam, e as fronteiras se rompem, permitindo que a saúde mental desse indivíduo seja afetada negativamente, portanto, se não houver esse equilíbrio e uma maior consciência do próprio ser, as chances de colapsos aumentam, e fatalmente essa sociedade será fadada ao adoecimento. Assim, os profissionais que atuam de maneira a potencializar essa consciência do indivíduo terão espaço no mercado de trabalho dominado pela tecnologia. Conclui-se que ser um *coach* consciente de sua atuação e assim, agir congruentemente com seus valores se torna imprescindível neste mundo exponencial, que também terá como foco a QV e QVT para o favorecimento desse equilíbrio e da manutenção da saúde.

O reconhecimento da importância dos estudos de identidade atrelado às questões de saúde confirmam a relevância de se ter um trabalho que permita a QV e a QVT, por meio de condições que favoreçam o bem-estar e o estado de *flow* do indivíduo no ambiente profissional (Limongi-França et al., 2016). Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que a QV/QVT sob a perspectiva biopsicossocial organizacional e o bem-estar psicológico se influenciam mutuamente, bem como o estado de *flow* na atividade profissional do *coach*, que também é influenciado significativamente, conforme apontam os resultados quantitativos.

O trabalho do *coach* exige toda a atenção e envolvimento desse profissional junto ao *coachee*, sem este estado de presença, a atividade laboral é comprometida ou até deixa de acontecer. Para tanto, o estado de *flow* favorece o bem-estar do

coach, bem como a qualidade de seu trabalho frente a seu cliente, conforme apontam os resultados desse estudo que vai ao encontro dos de Csikszentmihalyi (2002, 2014), que ressalta a importância de se ter ambientes de trabalho que favoreçam o estado de *flow*, pois este contribui com a QV e QVT do indivíduo, por ser um estado que absorve toda atenção e envolvimento no momento presente; sendo um momento de concentração máxima na tarefa que se está realizando, ao ponto de não ver o tempo passar e compatibilizar o máximo das habilidades do indivíduo, junto às atividades desafiadoras que precisam ser superadas.

Diante dessa teoria, foi possível comprovar durante a análise dos resultados, que o estado de *flow* foi confirmado e apresentou uma relação significativa junto aos demais construtos (QVT/BEP). Na pesquisa quantitativa e na qualitativa, 100% dos entrevistados relatam o estar em *flow* ao exercerem seu papel como *coaches*. Em seus discursos, apareceram falas explicitando a perda de noção do tempo, um maior engajamento e uma sensação de sentir-se energizado após um dia intenso de trabalho. Vale reafirmar ainda que nos dados quantitativos, todas as correlações entre os construtos foram significativas, concluindo que, quanto maior o BEP, maior a QVT, e vice e versa, e, consequentemente, no papel de *coach*, o estado de *flow* aparece e se amplia no ambiente de trabalho desse indivíduo, principalmente quando é um *coach* experiente, isto é, quanto maior o tempo em que ele atua como *coach*, maior tende a ser o estado de *flow*. Outro dado que chama atenção é que quanto mais o *coach* se atualiza, aumentam os sinais de QVT, especificamente nos aspectos organizacionais, ou seja, no seu ambiente profissional, pois nesta contínua formação, o *coach* se apropria de seus atributos identitários e tende a aumentar sua QVT, pois tem consciência de sua forma de atuar, seus respectivos impactos em si, no outro e no ambiente, favorecendo ainda mais o estado de *flow*, pois potencializa o uso de suas habilidades e competências.

Os resultados confirmam que perceber a atividade ocupacional de *coaching* como estado de *flow* possibilita a esse *coach* uma poderosa forma de revigorar a energia, pois sente-se motivado e engajado com seu trabalho, culminando assim, em um BEP maior e na potencialização de sua atuação como profissional, devido a atenção e foco no *coachee*, contribuindo para melhoria da QV e da QVT.

Em outras palavras, notou-se ainda que o estado de *flow* é uma dinâmica considerada como traço cultural, pois atualmente as pessoas de um modo geral, especificamente os *coaches*, mergulham em suas atividades, buscando esse estado

de presença, essa satisfação pessoal e profissional, como um meio também de se desconectar de uma realidade imposta pela sociedade tecnológica que vive rodeada de aparelhos que possibilitam a conexão “full time” do indivíduo em seu trabalho e paradoxalmente solicitam essa busca por maior significado, que também é imposta por essa mesma sociedade, a qual tem a autonomia como tendência, até porque esse traço cultural denominado imediatismo abarca os indivíduos de forma integral, tornando-os sujeitos impacientes e concomitantemente com dificuldade de aceitar o “não”. Uma vez que alguns traços culturais são deslocados para as condições de trabalho, também se tornam mais latentes nos indivíduos, e conseqüentemente, impactam o modo como esse sujeito vive, age e enxerga o mundo. Nesse cenário, o *coach* auxilia o sujeito a refletir sobre si, sobre o outro e sobre a realidade na qual está inserido, além de promover a cultura de *coaching* dentro e fora das organizações (The Outsourced Self, 2012, Arlie Russell Hochschild, MacMillan, USA).

Conclui-se também, conforme explicitado anteriormente, que o *coach* é uma forma de transformação sensível às macroestruturas sociais e às contingências circunstanciais. Seus meios são definidos pelos recursos e pelas demandas da estruturação da carreira profissional que a cada dia expande seu caráter de fronteiras flexíveis e de protagonismo de seu beneficiário (Malvezzi, 2019). Tal qual demonstrado nos resultados desta pesquisa, a parte empírica vai ao encontro de modelos teóricos já explorados na área de *coaching* (Stern, 2004; Stelter, 2009; Grant, 2017, 2018), porém retrata a realidade de um mercado em expansão, em que os dados dos estudos quali e quanti se complementam e se enriquecem, traçando um panorama do contexto nacional desses profissionais, mesmo que dentro de um recorte científico específico.

De acordo com essa perspectiva, a carreira de *coaching* é vista como um processo que se faz na prática, (Ibarra, 2004; Malvezzi, 2017) sendo permeada pela visão que o *coach* tem de si e das situações de seu cotidiano, as quais são influenciadas pela relações e pelo reconhecimento dos outros, bem como pela atribuição de sentidos e significados diante do compartilhamento dos símbolos instituídos por seus membros comunitários, dentro do meio em que está inserido (Blumer, 1980; Mead, 1934/2010). Assim se constrói sua identidade profissional, na mediação entre sujeito, trabalho e sociedade (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2013).

Ibarra e Barbulescu (2010), nessa mesma linha de pensamento, reiteram os achados de pesquisa, pois evidenciam também que as narrativas de histórias de vida dos indivíduos sobre suas carreiras, ajudam-nos a revisar e reconstruir suas identidades a partir da relação com seu próprio *self*, bem como da relação entre eu-outro, eu-mundo.

Os resultados indicam que a carreira de *coaching* se configura no modelo de carreiras inteligentes (*know-how*- que se refere a conhecimento, experiências, habilidades e capacidades do indivíduo; *know-why*- que está relacionado ao *self*, identidade, valores e ideais do sujeito; *know-whom*, que diz respeito a relacionamentos e conexões que são estabelecidas dando suporte à carreira. É nessa articulação que o *coach* realiza sua identidade profissional e sua QV/QVT, transitando no mundo do trabalho e em sua dimensão pessoal (Arthur & Di Fillipi, 1994; Arthur, 2005; Limongi-França, 2015; Malvezzi, 2015).

Outro aspecto evidenciado nos resultados quanto à carreira de *coaching* é que essa se enquadra nas características de carreiras sem fronteiras, em que o sujeito transita em mais de uma ocupação (Arthur, 1996), sendo essa questão elucidada nesta pesquisa, pois a maior parte dos *coaches* atua também em outra área ocupacional, uma vez que as atividades mais comuns são: a de consultor/trainer que corresponde a 40,2% dos participantes e a de empresário que se refere a 15,5%, os demais respondentes (42,3%) relatam que ter outra ocupação profissional. A carreira sem fronteiras, segundo Arthur (1994) e Bendassolli (2009), se configura por maior mobilidade e flexibilidade nos arranjos de trabalho, rompendo com barreiras e fronteiras de maneira que o indivíduo torne-se cada vez mais confiante em transcender esses limites geográficos, ocupacionais, organizacionais, pessoais e profissionais. Vale mencionar novamente que os resultados de pesquisa retratam esta mobilidade e flexibilidade na carreira de *coaching*.

Constatou-se também que a carreira de *coaching* pode ser compreendida como carreira proteana, pois apresenta suas características, sendo autogerenciada pelo indivíduo, partindo do pressuposto de que o ambiente atual é considerado volátil, incerto, com constantes e diferentes transformações, portanto o único ponto de apoio que o indivíduo tem para se orientar é sua própria identidade (Hall, 1976, 2002; Arthur & Rosseau, 1996; Magalhães & Bendassolli, 2013, p. 442). É evidente na análise dos dados que os *coaches* assumem o papel de protagonistas em sua carreira, uma vez que se autogerenciam e definem seus limites e desejos em sua trajetória profissional.

Esse dinamismo presente na carreira de *coaching* e na construção de sua identidade profissional, colocam o indivíduo como agente de sua vida, sendo responsável por suas decisões e caminhos, assumindo duas ideias centrais de carreira: o sujeito como protagonista e a mudança no significado do que representa o trabalho. Conforme explicitado no referencial teórico e na análise dos dados, o significado do trabalho para os *coaches* neste estudo tem caráter de vivenciar o propósito de vida, de acordo com seus próprios valores, sentir-se autorrealizado, conseqüentemente, feliz com seu ambiente profissional, divertir-se com sua atividade ocupacional, crescer, aprender e se desenvolver como pessoa e profissional, exercendo uma atividade laboral que possibilite uma maior QV, QVT e BEP, satisfação, equilíbrio e paixão por ser *coach*. Essas características foram identificadas unanimemente nesta pesquisa.

Outro dado relevante encontrado na pesquisa é que os sujeitos apresentam uma formação bem variada, advinda de diferentes áreas do conhecimento e, no mínimo, 3 formações específicas em *coaching* profissional. A maior parte dos *coaches* têm nível superior completo, sendo que mais de 60% têm pós-graduação *latu-sensu*, 17% com mestrado completo, e mais de 3% com doutorado, constatando-se que o indivíduo que se encontra na carreira de *coaching* está sempre em busca de conhecimento, formação e atualização, pois a carreira exige isso. Por ser um mercado que cresce exponencialmente, o conhecimento é fundamental para que esse profissional acompanhe as demandas de uma sociedade acelerada e em transformação constante, em que as pessoas têm que gerenciar suas emoções com as tomadas de decisões conscientes dos impactos destas no ambiente e nas relações. Nesse cenário, o *coach* é o profissional que media esse processo cocriativo, inspirando e maximizando o potencial de cada indivíduo e, para que isso aconteça, precisa primeiro compreender o seu próprio potencial, se autodesenvolver e apropriar-se de conhecimentos sobre comportamento e desenvolvimento humano.

Aprofundando os resultados apresentados, constata-se que a diversidade de *background* dos *coaches*, traçada através do perfil dos participantes, impacta em como esse profissional lida com seus limites e com a flexibilidade das fronteiras em seu ambiente de trabalho. O contexto de trabalho do *coach* gera reflexões sobre como esse profissional gerencia a sua QV que impactará diretamente na própria QVT, pois o *coach* não negocia fronteiras rígidas junto aos seus contratantes, uma vez que o rigor e o limite dessas fronteiras dependerá muito mais da rigidez dos seus valores,

isso significa que não é um profissional que deve “bater cartão” ou cuidar de toda parte burocrática, por exemplo, ele tem mais flexibilidade em suas ações e decisões, dado esse que aparece fortemente em ambas as pesquisas. De acordo com Limongi-França (1996, 2015), devido à complexidade do ser humano, a QV e a QVT estão submetidas à subjetividade do indivíduo e à objetividade do mundo contemporâneo, sendo impactadas por diversos fatores que abarcam as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, influenciando diretamente o BEP do sujeito.

Esse processo permanente de construção de sentidos para o próprio indivíduo, de gerenciamento de suas identidades e de sua QV e QVT, traduzem que este “fazer” do exercício profissional de ser *coach*, na condição de atividade laboral, constrói o seu “fazer” como pessoa. É nessa relação que o indivíduo articula suas dimensões e sua narrativa pessoal por meio da relação eu-nós (Dubar, 2012).

Chanlat (1995) dá suporte aos resultados deste estudo, pois afirma que a construção de uma carreira é realizada pela aquisição de diferentes conhecimentos e acúmulos de experiências por parte do profissional, sendo que esses elementos conferem a ele uma reputação na sociedade. No caso dos profissionais de *coaching* entrevistados, isso não é diferente, pois diante de suas diversas experiências e formações esse conhecimento foi sendo consolidado, aprimorado e reconhecido no meio social em que estão inseridos. Na pesquisa qualitativa, foi possível observar além dessas características citadas por Chanlat (1995), pois notou-se que, devido à larga vivência ocupacional dos *coaches* nessa área, foi percebida a forma como esses conhecimentos vão se delineando e impactando em práticas profissionais cada vez mais consistentes, eficazes e conscientes da teoria que as fundamenta, vislumbrando ao longo dessa trajetória um maior reconhecimento e valorização social.

Observou-se que tanto nos dados qualitativos e como nos quantitativos há a predominância do gênero feminino, que representa 61,3% dos participantes. A população da pesquisa encontra-se prevalentemente na faixa etária entre 35 e 55 anos, correspondendo a mais de 64,4% dos sujeitos, sendo que, preponderantemente, a maior parte deles, é casada ou está em união estável e com filhos em ambas pesquisas, representando mais de 70% dos sujeitos estudados, fator que confirma que são indivíduos experientes e mais maduros, já com uma trajetória de vida profissional, muitas vezes encaminhada, que se encontram em um momento de questionamento de vida e carreira. Conforme aponta Ibarra (2004) e Barrett (2009), é nessa faixa etária que geralmente as pessoas, as quais já têm suas necessidades

básicas contempladas, iniciam seus questionamentos sobre si mesmas e sobre o meio onde estão inseridas. Essas inquietações aparecem geralmente, pois, segundo esses autores, é um momento de apropriações do “ter” com relação às questões profissionais, materiais e sociais versus a questões do “ser”, que correspondem aos alinhamentos das expectativas e dos desejos internos do indivíduo. A pesquisa vai ao encontro dos estudos de Ibarra (2004) e Barrett (2009) e constata que os sujeitos aqui pesquisados buscam uma transição ou uma aquisição de nova identidade profissional, na faixa etária em questão.

A pesquisa revela também, conforme explicitado anteriormente, que a porcentagem de sujeitos que trabalha exclusivamente com *coaching* corresponde apenas a 20% da população. Embora seja um mercado em expansão, conforme descrito por 100% do entrevistados, é um desafio viver somente de *coaching*, e constatou-se ainda que essa minoria da população estudada que atua todo tempo na área são pessoas que têm mais de 10 anos de atuação, tempo aproximado para que o *coach* já esteja consolidado e reconhecido no mercado, quando a maior parte deles é procurado por seus clientes em virtude de sua experiência e competência profissional. Vale reforçar, como já explicitado, que aproximadamente 80% dos sujeitos nesta pesquisa atuam como *coach* e com outra atividade profissional, sendo a mais citada a carreira de consultor.

Comprovou-se ainda que dentre os sujeitos de pesquisa, a maior parte trabalha com *Coaching* Executivo ou de Liderança e que dois fatores foram muito comentados pelos participantes: o primeiro é que muitos deles advêm da área corporativa e sentem-se mais confortável em atuar neste segmento, e o segundo está relacionado à questão financeira que é compensadora, pois os investimentos em programas de *coaching* são maiores, resultando em um maior retorno financeiro para o profissional e mais trabalho, pois muitos deles fecham pacotes ou um número grande de processos de *coaching* individuais. Uma expressão que se destacou foi: o “dinheiro” gira no mundo corporativo, referindo-se aos demais segmentos de atuação do *coach*, e, posto isso, explica-se também um número maior de *coaches* nesse nicho, conforme aponta a literatura, explicitando a crescente utilização do *coaching* no ambiente de trabalho (Grant, 2017, 2018), fator que tem suscitado o aumento de profissionais nesse nicho de atuação, devido à multiplicação dos programas de *coaching* nos ambientes laborais, explicando e justificando esse grande número de *coaches* no segmento corporativo, em especial nas lideranças de maneira geral, especificamente

com os executivos e comitês os diretivos das organizações (Grant, 2003a; Grant & Zackon, 2004; Anderson, 2010; Campos & Storopoli, 2015; Fará, 2017).

Grant (2018) reitera que o *coaching* no ambiente de trabalho é, afinal de contas, uma conversa de qualidade personalizada baseada em *rapport* que procura extrair discretamente o esforço intelectual e a ação do *coachee*. Ressalta que esta nova geração de profissionais, denominada por ele como a terceira geração do *coaching*, tem que cuidar do que dizem, do fazem e de como realizam as intervenções junto ao *coachee*, tendo a responsabilidade de desenvolver um processo com autenticidade, realismo e autocongruência, consideradas características vitais em uma conversa de *coaching*. Essa terceira geração, tem como pressuposto de trabalho concentrar-se explicitamente no desenvolvimento e no bem-estar dos indivíduos, bem como na aquisição de habilidades de *coaching* para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho desses sujeitos. Para isso, é de suma importância que os *coaches* mantenham o alinhamento entre seus valores e práticas pessoais junto aos ocupacionais, conforme demonstram os resultados desta tese.

Nessa jornada da construção da identidade profissional do *coach*, a QV e QVT foram os principais impulsionadores para que os sujeitos estudados pudessem tomar a decisão de ingressar nessa carreira. Durante todo trabalho de pesquisa desta tese, foi possível constatar que a relação entre identidade e QV/QVT e como esses construtos se entrelaçam com a saúde do indivíduo. Como afirma Dejours (1999), a identidade constitui uma armadura da saúde mental, explicitando que toda crise de identidade está atrelada às questões de saúde do sujeito. Nessa linha de pensamento, foi possível constatar nos resultados de estudo que todos os entrevistados citaram a busca por mais QV/QVT e por autorrealização, para que pudessem vivenciar seu propósito e seus valores no cotidiano, como razões centrais nessa transição ou aquisição dessa identidade profissional, fator que Limongi-França et al.(2016) apontam como uma crise de identidade e Ibarra (2004, 2009) denomina como intervalo de alerta, que são momentos que catalisam a mudança, são os incidentes críticos. Observou-se também que essa busca relatada pelos *coaches* por mais QV/QVT retrata um cenário comum das grande cidades, fator identificado no estudo, uma vez que os sujeitos vivem, em sua maioria, na região sudeste do Brasil, correspondendo a 81,9% dos participantes, especificamente, 70% deles, moram e atuam em São Paulo, fator que culminou no desejo de se ter mais equilíbrio entre trabalho-família, entre dimensão pessoal e profissional, e na diminuição do stress,

pois a rotina na grande metrópole não para nunca, se interligando ao mundo corporativo e no tecnológico, nos quais as exigências tornam-se cada vez maiores e mais complexas, e a prevalência dos desafios das relações humanas e da convivência entre as gerações permeiam esse contexto e demandam do indivíduo uma disponibilidade e conectividade “*full time*”. Esse cenário reforça o papel do *coach* na sociedade contemporânea, pois ele atuará como mediador de conflitos e potencializador de resultados, promovendo reflexão entre o mundo interno e o externo do *coachee*, favorecendo um diálogo contínuo que amplia a consciência deste *coachee* no que diz respeito a seus comportamentos, ações e impactos frente às suas respectivas tomadas de decisão presentes diariamente nas dimensões pessoais e profissionais.

Durante essa busca por maior QV/QVT e por seus ideais, a identidade do *coach* foi se construindo com diferentes predicados identitários, mediante testes de possíveis identidades até a descoberta do nicho de mercado, o aproveitamento de habilidades antigas e a conquista de novas competências para a atuação como *coach*. Algumas características emblemáticas dos sujeitos de pesquisas foram: o protagonismo, a resiliência, o modelo mental de crescimento e o desejo de mudança, de sair do ponto “A” e chegar no ponto “B”, isso é, ser reconhecido como *coach* e viver seu propósito com liberdade e equilíbrio, as duas palavras que mais foram mencionadas quando os *coaches* expressaram o significado de QVT. Ibarra (2004) considera que para a construção da identidade profissional é fundamental que o indivíduo possa testar suas identidades, enfatizando que esse processo se dá na ação do sujeito, reforçando a importância do protagonismo, da resiliência, do desejo de mudança (que, segundo a autora, aparece muito antes da mudança propriamente executada) e do modelo mental de crescimento, encontrados neste estudo. Dweck (2006), afirma que o modelo de crescimento possibilita encarar os desafios com entusiasmo e olhar para os obstáculos de maneira que se tornem aprendizados e potencializem as habilidades e os resultados na busca dos objetivos almejados. Essas comprovações refletem ainda mais a própria natureza do *coaching* como processo orientado para o crescimento, focado no objetivo, ágil, reflexivo e adaptativo, ressaltando a importância da autocongruência do *coach* diante de seu próprio processo de construção da identidade (Grant, 2017, 2018).

Constatou-se também que a QVT está atrelada ao bem-estar psicológico, bem como ao sentido e ao significado atribuído ao trabalho, que passa a ser compreendido

como propósito de vida pelo sujeito. Nesse caminho da compreensão da construção da identidade profissional do *coach* e da avaliação de sua QVT, a pesquisa revelou outros motivos que impulsionam o indivíduo a tornar-se *coach* como: a falta de identificação com o papel profissional que exercia, a busca por maior autonomia, novos desafios, autorrealização, reconhecimento e valorização, dentro de um sentido maior para aquele sujeito e que pudesse de fato, assumir um papel que contribuísse com a sociedade, com o próximo e com o mundo de uma maneira mais eficaz. A busca por um ambiente de trabalho em que o indivíduo pudesse sentir-se pleno, exercendo seu estado de presença e chegando ao *flow*. Ibarra (2004), em seus estudos sobre identidade profissional enfatiza que os motivos que levam o indivíduo a uma transição de carreira são muitos, no entanto, os identificados nesta pesquisa vão ao encontro de sua teoria, conforme explicitado no capítulo 2, sendo também consonantes com a teoria de Mainiero e Sullivan (2006) que afirmam que os principais movimentos para uma mudança de carreira estão relacionados à busca de autenticidade, balanço ou novos desafios.

Outro ponto importante verificado nesta pesquisa foi que quanto maior a experiência, maiores são alguns dos indicadores do instrumento de BEP. Os dados quantitativos demonstram que, conforme o *coach* adquire experiência, seu crescimento pessoal, sua autoaceitação e sua autonomia se ampliam e aumentam significativamente. O *coach* passa ter um maior domínio do ambiente, pois há um mergulho constante no autoconhecimento desse profissional, sendo premissa, de acordo com os dados qualitativos, que é imprescindível que o *coach* tenha passado por um processo de autoconhecimento e que tenha ciência que este deve ser permanente na sua vida, ou seja, quanto mais o *coach* se autoconhece, mais amplia a sua capacidade de atuação como profissional. Keyes, Sthmotklin e Ryff (2002) consideram que o BEP amplia o domínio do ambiente, pois está diretamente ligado às disposições do sujeito para enfrentar os desafios da vida, influenciando a forma como esses indivíduos respondem às demandas pessoais e sociais (sejam elas profissionais ou não).

Dentro dessa perspectiva, é claro também nas narrativas de histórias de vida dos participantes que determinadas ações devem ser consideradas fundamentais nessa construção da identidade profissional do *coach*: além do autoconhecimento e da própria exploração de possibilidades de crescimento, o indivíduo em sua atuação como *coach* deve identificar a hierarquia de seus valores pessoais e profissionais e

agir congruentemente com cada um deles, dando o melhor de si no gerenciamento de suas identidades, sob constante revisão de expectativas e busca por sua emancipação, a qual só é possível a partir do momento em que o indivíduo consiga assumir o controle e a responsabilidade de seu desenvolvimento, se revisitando continuamente e se reconectando com sua vida interior. Para Ibarra (2004) a melhor forma de um indivíduo se reinventar profissionalmente é testando suas possíveis identidades, em um modelo “teste-aprendizagem”. Ciampa (1987) corrobora essa ideia, pois defende que o sujeito se revisita, se constrói e se reconstrói por meio da metamorfose, da emancipação, e reforça também que as narrativas de história de vida fortalecem e delineiam esse percurso.

As narrativas de história de vida demonstraram que as trajetórias dos *coaches* revelam busca por emancipação, nelas as vivências relatadas não se esgotam na existência humana de cada sujeito entrevistado, suas identidades continuamente inacabadas e em constante transformação vão se entrelaçando e, à medida que tomam forma e se configuram, expressam a maneira como cada indivíduo gerencia seus papéis e atribui sentidos e significados que culminarão no seu bem-estar psicológico, e na percepção de mais QV/QVT, além disso, como consequência, na felicidade que se traduz como algo transcendente e de dentro para fora (Malvezzi, 2018). Para Ciampa (1994), as transformações na identidade ocorrem simultaneamente às transformações na consciência e na atividade. Esses pilares se entrelaçam e foram explicitados durante as narrativas dos *coaches*.

Ciampa (1987) ressalta também que a identidade é composta pela história pessoal de cada indivíduo, de maneira que esse, possa articular seus diferentes papéis e permanecer em constante movimento, pois para o autor a identidade é algo inacabado, ou seja, em constante construção.

Ainda nessa jornada da construção da identidade profissional do *coach*, 100% dos sujeitos relatam que boa parte dos atributos identitários que o exercício dessa atividade profissional exige, veio bem antes de efetivamente tornarem-se *coaches*, como revela o desejo de auxiliar as pessoas de alguma maneira, gostar de ouvi-las e ser um bom ouvinte de fato, ter empatia, se conectar com o próximo verdadeiramente, ter uma postura colaborativa, ser apaixonado por desenvolvimento de pessoas, manter um bom gerenciamento de emoções, além de possuir muito respeito e estado de presença. Posteriormente, desenvolvem-se outros atributos identitários do *coach*, como: não julgamento, um modelo mental focado em solução, uma preparação e uma

conexão interna antes de cada sessão ou antes de iniciar o dia de trabalho. Tem-se como premissa de trabalho o código de ética do profissional de *coach*, que nesta tese, foi referenciado pelos participantes no código desenvolvido pela ICF (2018), que ressalta a importância do vínculo com o *coachee* e com desenvolvimento de protagonismo, autonomia e individualidade do cliente, igualmente atributos identitários essenciais do profissional de *coach*.

A avaliação da QVT dentro da perspectiva biopsicossocial e o BEP foram percebidas pelos sujeitos de pesquisa de forma positiva, conforme descrito anteriormente, no entanto, aparecem fatores que devem ser destacados como a QVT no que se refere aos aspectos biológicos: embora seja mencionada pelos participantes, foi a que apresentou percentuais mais baixos de investimento e preocupação dos sujeitos. Tanto nos resultados quantitativos como nos qualitativos, os *coaches* demonstram ter essa preocupação principalmente quando relatam cuidar da saúde na dimensão biológica, realizando atividade física e tentando manter uma alimentação e sono saudáveis, alguns dos entrevistados expõem inclusive que fazem um *check-up* anual da saúde. Entretanto, essa dimensão na visão dos respondentes está também atrelada à dimensão psicológica, já que para eles, ao se exercitarem fisicamente, trabalham indiretamente a dimensão psicológica (questões mentais e emocionais), pois, na atividade física, há a liberação de dopamina, serotonina e oxitocina, por exemplo, que promovem a sensação de bem-estar, diminuem o estresse e levam o indivíduo a olhar para situações de maneira mais tolerante. Para a maior parte dos participantes (mais de 70%), ter uma conexão interna, vivenciar os valores e propósito no cotidiano, além de sentir-se autorrealizado, tudo impacta diretamente na dimensão biológica, pois muitos deles em suas narrativas explicitaram que, se não estivessem bem psicologicamente, seria difícil manter os demais indicadores, esbarrando também nas dimensões sociais e organizacionais. Ryff (1989) e Limongi-França (2000, 2015, 2016) relatam que o BEP está atrelado à expressão pessoal do indivíduo e à sua autorrelização.

Na dimensão social, alguns fatores são presentes em todas as narrativas, como contribuição para a sociedade, o reconhecimento do seu trabalho como *coach*, o fortalecimento dos vínculos de confiança e dos relacionamentos, além do fundamental equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional. No que se refere aos aspectos organizacionais, com relação à natureza do trabalho do *coach*, 100% dos participantes se identificam com a atividade; a flexibilidade de agenda e a autonomia das decisões

são fatores que se destacam e resultam nesse equilíbrio almejado pelos *coaches*. No entanto, nos resultados quantitativos, a influência da autonomia sobre a QVT nesse aspecto organizacional não foi significativa, mas foi nos resultados qualitativos porque foi citada como fator primordial para a QVT. Talvez isso ocorreu porque 46% dos respondentes estão no início de carreira (1 a 4 anos como *coaches*) e não se apropriaram desta questão, devido às exigências econômicas e sociais. Observou-se também que o tempo de atuação na carreira de *coaching* é significativo na compreensão e na construção desta.

A expansão da indústria do *coaching* nacionalmente se deu principalmente devido à crise econômica no Brasil, fator constatado na pesquisa, pois houve um aumento de demissões nas organizações, a crise se instaurou, e muitas pessoas optaram pela carreira de *coach*, como oportunidade profissional que pudesse lhe trazer uma “garantia” financeira”, e é nessa circunstância em que muitos profissionais fazem o mau uso do *coaching*, pois não têm experiência, e nem tampouco formação adequada e/ou supervisão para atuar, simplesmente começam a atender e a um preço muito fora de mercado, devido à necessidade financeira.

Dentro dos aspectos organizacionais da QVT, é importante reconhecer que fatores ligados ao desenvolvimento do indivíduo são destaque nessa dimensão, pois são considerados pelos profissionais como essenciais para a permanência nessa carreira e para se ter QVT, como: o desenvolvimento e aprendizagem contínuos, que possibilitam uma carreira na qual o sujeito se autodesenvolve constantemente e em consequência seu crescimento pessoal e profissional se ampliam. Ainda outro fator é o aumento na rede de *networking*, devido à natureza da atuação do *coach*.

Com relação à estrutura e às condições para se trabalhar, todos os entrevistados citaram que fazer os atendimentos virtualmente ou em seus próprios escritórios favorece a QV e a comodidade/conforto no ambiente de trabalho, em especial em São Paulo, devido ao trânsito intenso. Mencionaram ainda que por esse motivo, muitos dos sujeitos optaram por ter um escritório físico que pudesse ser atingido a pé ou de bicicleta, já contemplando três indicadores em uma única ação (atividade física, bem-estar psicológico e organizacional). Todos os *coaches* entrevistados se encontram em um patamar diferenciado no mercado, pois muito deles são pessoas de prestígio e reconhecimento nessa área, assim, julgam ser justa a remuneração, mesmo tendo que assumir os riscos de uma atividade profissional autônoma (56% dos participantes). Já nos dados qualitativos, foi unanimidade salários

mensais acima de R\$ 17.000,00, correspondendo aos quase 20%, que na população da pesquisa quantitativa aparecem nessa faixa de renda bruta, e, coincidentemente, são os *coaches* que têm mais de 10 anos de atuação na área.

Os maiores desafios da atividade profissional do *coach* estão relacionados ao abrir mão do regime CLT ou de certa segurança para aprender a lidar com a sazonalidade, com os riscos, e também entender o processo de aquecimento e acompanhamento da carteira de clientes para que possam mantê-los ativos. A busca por valorização e consolidação na área de *coaching*, aparece frequentemente, em ambos os dados, confirmando a teoria de Rogers (1961/1997), que explica a necessidade e a busca por reconhecimento e consolidação de sua identidade profissional.

Confirmou-se que se tornar *coach* promove impactos significantes na vida do indivíduo, bem como felicidade, integração do eu pessoal com eu profissional, autorrealização, reconhecimento, sensação de ser útil à sociedade, na medida em que ser *coach* apresenta um sentido e um significado para esse sujeito. Conforme aponta Goldsmith (2003): à medida em que o ser humano se aproxima e se conecta com seu íntimo, tudo parece ser mais fácil, pois há mais sentido, e não há a necessidade de usufruir de máscaras todo o tempo.

Notou-se que, para se tornar um *coach*, há Contingências Significativas presentes em toda pesquisa, tanto nas narrativas, como nos números, com delineamento de frequência, em que estas contingências aparecem de maneira que demonstram alguns fatores de suma importância nessa trajetória de aquisição ou transição de identidade profissional. É unânime entre os sujeitos na narrativa de história de vida declarar que houve o apoio das pessoas para esse movimento, no entanto, foi possível perceber nas entrevistas que nem sempre este o apoio vem da família, muitas vezes de vem de pessoas que não fazem parte diretamente do universo do indivíduo. Ibarra (2004) confirmou essa questão em seus estudos, pois reforça que o apoio vem de pessoas que não fazem parte do círculo de amizades primário do indivíduo. Outro fator é o planejamento financeiro: o *coach* começa a jornada de formação e atuação a partir desse planejamento, que por vezes, não é sistemático, mas existe. É válido mencionar que novamente a questão do autoconhecimento e a da abertura a novas possibilidades permitem uma atuação como *coach* mais consciente e congruente com seus valores. Há um dado que chama atenção relacionado à tolerância, ao risco e à autoconfiança, essa contingência está

atrelada muitas vezes à dupla carreira, vivenciada por muitas pessoas atualmente (Guedes, 2017). Em alguns participantes, essa tolerância ao risco e autoconfiança são menos significativas, fator que foi comprovado nos dados qualitativos, pois os participantes que não apresentaram essa contingência são pessoas que têm outra função dentro ou fora da organização, considerados *coaches* internos que aparentemente têm mais estabilidade no emprego e arriscam-se na atividade de *coach* ou empresários e consultores em sua predominância.

A pesquisa analisou também as tendências de mercado na carreira de *coaching*, em que a tecnologia foi apontada por em 100% dos *coaches* como um fator que contribui e contribuirá ainda mais para a atuação desses profissionais: primeiramente, pois há a virtualização dessa atividade, por meio da criação de novas tecnologias que aceleram e facilitam o trabalho do *coach*, além de possibilitar a aquisição de competências na área e pulverizar o fazer entre os grupos de discussão sobre o assunto, empoderando o *coach* como indivíduo através do desenvolvimento de aplicativos na área, dos encontros virtuais e debates on-line, com mentores e/ou grupos de supervisão, fórum, chats para compartilhamento de conhecimento e formação em EAD para complementar os estudos na área. Nessa vertente, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2013, p. 440) afirmam que a sociedade do terceiro milênio é movida por estas três forças: virtualização (ações que ocorrem em redes sociais energizadas pela comunicação multimodal), tecnologia digital (cria e acelera eventos com repercussões nos processos de aquisição de competências) e fragmentação econômica (condição que fomenta o empoderamento do sujeito e a individualização), ratificando os achados de pesquisa. É válido reforçar que a integração dessas forças promovem a velocidade dos acontecimentos na carreira de *coaching*, bem como na sociedade contemporânea, articulando-se para produção de bens e serviços, criando condições de trabalho, nas quais os papéis, as identidades, as interações e as tarefas são continuamente desafiadas em sua eficácia e sustentabilidade por força das pressões que a demanda de ajustes provocados por contingências emergentes lhe impõe (Chun, 2013; Ginsbourger, 2011), sendo um cenário vivenciado por todos nos dias atuais.

Outra tendência de mercado identificada na pesquisa é busca das organizações por *coach* interno, de maneira que 100% dos entrevistados relataram que muitas organizações pretendem criar uma área de *coaching* interna. De acordo com ICF (2016), 79% hoje atua como *coach* externo e 6% *coach* interno, o restante,

em ambas dimensões, porém, no futuro, a tendência é inverter essa porcentagem, pois é interessante para as empresas terem esses profissionais, mesmo que sejam seus gestores de RH ou até profissionais qualificados para comandar essa célula internamente. Para a organização, ter este profissional em seu quadro de funcionários traz vantagens como: relações custo/benefício, conhecimento da cultura organizacional, possibilidade de identificação e valorização de recursos e talentos internos, favorecimento da disseminação da cultura estabelecida, apresentação de disponibilidade e de acessibilidade ao *coachee*, conhecimento mais profundo da realidade desses *coachees* (jogos de poder, cenários, disputas e regras), além da possibilidade de acompanhar os resultados do processo continuamente (Krausz, 2007).

Atualmente, a área de RH nas empresas vem capacitando seus colaboradores para exercerem essa função de *coach* interna, e algumas empresas, inclusive, têm áreas voltadas para a gestão da QV/QVT, com células de *coaching* interno. Muitas dessas organizações já ganharam o prêmio de GQVT devido a suas práticas, e o uso do *coaching* é uma delas, sendo um espaço de reflexão para o colaborador. Conclui-se também que a implementação de uma cultura de *coaching* nas organizações e nos ambientes de trabalho ganha mais espaço no mundo corporativo, mesmo sendo considerada um traço cultural, frente a uma sociedade em permanente transição (Esprit, 2019, editorial, setembro).

Essa demanda crescente por uma cultura *coaching* aumentou significativamente nos últimos anos, sendo outro fato que levou à mobilidade dos RHs e possibilitou uma nova visão sobre o processo de *coaching*, em uma perspectiva de conversas transformadoras, compreendendo o *coaching* como uma nova linguagem, que foca em solução, podendo ser rápida e assertiva, alcançando os objetivos desejados e solucionando os conflitos. Segundo Ogata e Simurro (2019), o *coaching* atualmente é considerado como uma abordagem para se ter QV, QVT e BEP. Muitas empresas nacionais e multinacionais, como Jhonson e Jhonson, Unilever, Hospital 9 de julho, Bradesco, Toyota, Achè, que apresentam programas de GQVT estruturados, tem o *coaching* como um serviço essencial para a promoção de saúde de seus colaboradores e muitas delas se beneficiam dessa cultura de *coaching*, já implementada. Nesse mesmo sentido, Grant (2016), reforça que a cultura de *coaching* no trabalho pode ser compreendida como conversas de qualidade, necessárias para

lidar com os desafios enfrentados pelas organizações modernas e fundamentais para o bem-estar do colaborador.

A segmentação do mercado, dando ênfase aos nichos específicos de atuação em *coaching*, é considerada pelos respondentes uma tendência, bem comentada em muitas entrevistas. A expansão da indústria do *coaching* para o serviço público também foi citada, com a esperança de que os profissionais que lá estão possam utilizar o *coaching* como ferramenta de ação e transformação.

Com o intuito de mesurar esse trabalho, os *coaches* entrevistados trouxeram várias maneiras que utilizam para verificar a efetividade de seu trabalho, a maioria dessas formas está vinculada ao desempenho e ao sucesso do *coachee*, constatando o quanto suas metas foram atingidas, o quanto cresceu e ampliou sua consciência, o como esse *coachee* tomou suas decisões, as quantas indicações vêm a partir de seus próprios clientes, bem como o retorno de muitos deles para um novo processo de *coaching*, além dos próprios *feedbacks* e depoimentos sobre o trabalho desenvolvido pelo *coach*. A última questão em especial ainda há muito que ser explorada. A pesquisa realizada pela AMA (2008) demonstra que não se pode negar que as organizações desejam saber quais práticas de *coaching* resultam em melhores resultados organizacionais e quais as melhores formas de avaliar e calcular o retorno sobre o investimento (ROI) de programas de *coaching*; bem como desejam compreender quais seriam as estratégias para a seleção desses *coaches*. Amorin (2016, p. 15) corrobora essa pesquisa enfatizando com seus estudos que atualmente o tema “avaliação e medição de resultados em *coaching* vêm ganhando importância na discussão sobre o assunto”, tanto no meio acadêmico como no profissional.

Ademais, a pesquisa constatou que os *coaches* têm um ambiente de trabalho saudável, produtivo e seguro do ponto de vista que não lhe causam riscos à saúde se bem gerenciados pelo indivíduo. O *neurocoaching*, endossa os resultados encontrados, pois apresenta como premissa que ter um ambiente de trabalho saudável possibilita ao *coach* a chance de se apropriar dos seus próprios mecanismos intelectuais e emocionais vinculados à sua tomada de decisão e ao seu autogerenciamento pessoal e profissional por meio do desenvolvimento e da compreensão das capacidades neurobiológicas (Rock, 2009; Brann, 2015).

Em resumo, a pesquisa abordou fatores presentes nas peculiaridades da identidade profissional do *coach* e verificou o quanto de fato estão atentos a sua QV e QVT. Concluiu-se que é por meio da gestão de suas identidades que o *coach*

protagoniza sua QV e conseqüentemente sua QVT, transitando entre as dimensões subjetivas e objetivas de sua existência. No entanto, é nesse caminho que acontece sua sobrevivência, autotransformação, autorrealização, autodeterminação, autorregulação e adaptação de si, trabalhando suas próprias trajetórias profissionais e existências, além de seu crescimento como ser humano (Malvezzi, 2018).

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não tenha sido aqui pesquisado, pode-se inferir a partir dos dados e da bibliografia registrados nesta pesquisa que o *coaching* é uma atividade que crescerá significativamente em futuro próximo. *Coaching* é uma atividade cada vez mais demandada atualmente, pois a sociedade se tornou complexa e as pessoas se sentem inseguras de conduzir e gerenciar a própria carreira. Apesar de ainda não se ter uma regulamentação e o exercício dessa atividade também não ser considerado como profissão de acordo com os aspectos legais nacionais, é compreendido pelos profissionais como uma.

Devido à expansão da indústria do *coaching*, por conta de diversos fatores como mundo globalizado, crise econômica, inovações tecnológicas, diversas transformações e demandas da sociedade contemporânea e do mundo do trabalho atual, há grande número de pessoas atuando como *coaches* profissionais, fator que gera confusão, dificuldade na compreensão real da atividade ocupacional e de suas fronteiras com as demais profissões, além do entendimento de seus impactos no sujeito e no ambiente no qual está inserido.

É válido ressaltar que cabe ao profissional ter a clareza do conceito, do significado do processo e dos impactos de sua ação como *coach*. Nessa jornada, reconhecer a diferenciação do *coaching* com as demais atividades como terapia, mentoring, consultoria, treinamento, é condição fundamental na construção de sua identidade e em seu exercício ocupacional, pois direciona suas ações e intervenções como profissional peculiar que trata das estruturas subjetivas tendo em vista suas relações com a carreira. Conforme aponta Hughes (1997), a forma de se trilhar uma carreira está diretamente ligada à forma como o indivíduo atribui sentidos e significados aos movimentos relacionados ao trabalho, ao longo de sua história e trajetória de vida. Assim, a interpretação que o *coach* faz de suas experiências

traduzirão a maneira de como atuará e construirá sua identidade profissional, delineando suas ações junto ao *coachee*.

Esta tese reforçou o reconhecimento de predicados identitários relacionados à QVT, à QV e à construção da identidade desse profissional. Esses predicados auxiliam a compreensão das dissonâncias presentes nessa atividade profissional e possibilitaram a avaliação da QV/QVT na percepção dos profissionais de *coaching* envolvidos neste estudo, correlacionando as variáveis que apresentam intersecção com os construtos de QVT sob ótica biopsicossocial organizacional, bem-estar psicológico e *flow*. Conclui-se que esses profissionais apresentam qualidade de vida no trabalho, porém a concepção do significado desse conceito e de QV é singular, baseada no contexto em que o profissional atua e em sua história e experiências de vida.

Com relação a teoria estudada, pesquisas internacionais e nacionais revelam o crescente interesse tanto no tema *coaching* (Grant, 2009; Atkinson, 2007; Malvezzi, 2015) como na temática QVT (Limongi-França, 2009, 2015, 2016) identificando relações diretas entre *coaching*, bem-estar e QVT (Grant, 2010; Grant & O'Connor, 2013). No Brasil, há pouca produção científica comparada ao exterior sobre o tema *coaching*, existindo uma lacuna quando se trata de QVT e identidade profissional do *coach*, possibilitando assim a autenticidade e a originalidade para esta tese. Dessa maneira, a contribuição central deste estudo para a teoria já desenvolvida é oferecer a compreensão e a identificação dos predicados identitários dessa atividade profissional e suas correlações com QVT, bem-estar e *flow*. Essa contribuição atende as demandas atuais no que se refere ao ambiente profissional e também ao pessoal, dado que 95% das pessoas que buscam a carreira de *coaching* tem como fator impulsionador a busca por QV/QVT. Segundo os dados aqui produzidos, além do desejo de diminuir, ou até integrar essas dimensões em sua vida com certa unicidade, os *coaches* vivenciam seu propósito como forma de equilíbrio entre trabalho-família, autorrealização e felicidade.

Nesse sentido, o significado da palavra QVT expressa equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional, entre trabalho-família, autonomia, liberdade, autorrealização, conexão interior, flexibilidade, leveza, bem-estar, amor pelo que faz, satisfação no trabalho, vivência de propósito e valores pessoais, bem-estar psicológico, congruência com vida interior, todos são fatores que ratificam e justificam, fundamentados nos dados qualitativos e quantitativos, a escolha da carreira de *coach*

por parte desses sujeitos. Desvela-se uma ideia que deve ser mais explorada no meio acadêmico a qual se refere à compreensão da QVT por meio do estado interno do indivíduo, da sua vida interior e do gerenciamento de suas identidades, que especificamente neste estudo, constatou-se que os sujeitos na construção de sua identidade profissional de *coaches* realizam um mergulho interno, desde sua busca por autoconhecimento até a identificação de competências e conhecimentos necessários para a atuação como *coach*. Nesse caminho, há diferentes testes de possíveis identidades, o resgate de habilidades já desenvolvidas anteriormente, apoio da família ou de pessoas que possam auxiliar esse sujeito a atuar como *coach*, ampliação da compreensão das relações entre eu-consigo mesmo, eu-outro e eu-mundo, reforçando que os significados e os sentidos são os fatores que regem esta jornada.

A jornada da construção de uma identidade, seja esta pessoal, social ou profissional, é permeada por ampla aprendizagem, desenvolvimento e crescimento do indivíduo. A conclusão desta tese que merece ser aqui destacada é o reconhecimento de que, no exercício da identidade profissional do *coach*, o indivíduo empreende a construção de seus predicados identitários, por meio da gestão de sua QV e QVT. Vivenciando bom nível de QV e QVT, o *coach* facilita e contribui para o gerenciamento de suas outras identidades. Cabe evidenciar que, assim como o *coach* é um facilitador na vida de um cliente, na sua própria vida não é diferente. É protagonista de seu desenvolvimento em busca de sua emancipação.

Em poucas palavras, o *coaching* é uma atividade profissional de gerenciamento de identidades do indivíduo e da qual emerge uma carreira que abre potencialidades para a gestão da própria QV/QVT. No entanto, essa abertura dependerá do senso crítico do profissional de *coaching*, em especial de quanto tempo dedica-se a refletir sobre sua QV/QVT. É ele quem protagoniza sua QV/QVT, pois não há fronteiras rígidas nesse cenário profissional, na verdade a rigidez dessas fronteiras está em seus próprios valores, pois, ao atuar como *coach*, é esse indivíduo que irá determinar os limites ao contratante de seus serviços. Portanto, para encerrar este trabalho, desponta uma reflexão: caso o *coach* não tenha QV/QVT, quanto de fato dedica-se a pensar e agir sobre essa área? Será que QV/QVT são valores primordiais para esse profissional? Se sim, o quanto de fato, os *coaches* estão buscando vivenciar esta QV e QVT em seu cotidiano?

5.2 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO

Este estudo foi direcionado para o enriquecimento da teoria sobre QVT e *coaching* em sua relação com a identidade profissional, expondo as possíveis relações entre os construtos centrais Identidade, Bem-estar psicológico, *Coaching* e *Flow*, de maneira que estabeleça reflexão e discussão sobre os temas e as suas respectivas correlações. Reforçou-se ainda, que embora a maior parte dos profissionais de *coaching* trabalhem sob a ótica da causalidade, este estudo enfatiza a importância do olhar para interdependência e para a complexidade dessa atividade, tanto na formação do *coach* como em sua atuação ocupacional e dessa maneira, destaca também os riscos e os desafios do *coach* em sua atividade laboral.

No que se refere ao mundo corporativo, este estudo amplia a visão estratégica da área de RH e gestão de pessoas, voltada para esse tema, direcionando suas ações para essa profissão no mercado (*coach* interno) e promovendo a reflexão dos benefícios da implementação de uma cultura de *coaching*, considerando-a por meio de conversas transformadoras no cotidiano dos profissionais. Demonstra ainda que o *coaching* continua trazendo resultados positivos tanto para os colaboradores como para a própria organização.

Dessa maneira, é de suma importância que se tenha um olhar atento não só para o mercado, mas em especial para os colaboradores, refletindo sobre esse espaço de escuta e de cuidado com o indivíduo na rotina da organização, colocando luz aos construtos aqui analisados.

A contribuição social é significativa, pois possibilita a reflexão e a discussão sobre temas tão importantes na atualidade, frente à uma sociedade em permanente transição, sem fronteiras e em um ritmo acelerado, onde os indivíduos estão cada vez mais sendo cobrados pela gestão de suas próprias carreiras, pelo protagonismo em seu desenvolvimento e pelo seu engajamento no trabalho. Porém, diante dessa sociedade em transformação, o aumento do estresse vem sendo significativo na população, e este estudo contribui para um mergulho interno do indivíduo, para que, ao usufruir do mundo externo, suas vivências possam ser mais conscientes.

Refletir sobre identidade é refletir sobre existência humana, é pensar sobre a interdependência nessas relações e seus desdobramentos, fatores que impactam não só o meio acadêmico e corporativo como também o cidadão comum, que em sua

rotina pode e deve parar para pensar na sua relação consigo mesmo, com o outro e com o mundo em que está inserido.

Por fim, esta tese comprova a complexidade e a abrangência dos construtos, abrindo possibilidades para novos estudos, e destaca a importância de explorar pesquisas que possam compreender cada vez mais a atividade profissional do *coach*.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações desse estudo despontam na população dos sujeitos selecionados, ser considerada não probabilística, fator que culmina na restrição à generalização de seus resultados.

Outra limitação identificada está relacionada com o instrumento de *flow*, que foi adaptado para esta tese, cuja contribuição, embora com devido rigor acadêmico, poderia ser explorada de outras maneiras. Além de outras relações entre os construtos que podem ser estudadas e testadas, considerando outros cenários (por exemplo: diferenciar *coaches* internos e externos).

5.4 ESTUDOS FUTUROS

O *coaching*, a QVT, a QV e a Identidade, são temas que, nesta tese, se revelaram, novamente, um vasto campo de estudo a ser explorado com mais profundidade. Esta tese revelou novos caminhos para se explorarem diferentes possibilidades de expansão e aprofundamento de cada um de seus temas, bem como de realizar outras associações diante de novos construtos ou novos cenários (comparação entre profissionais estrangeiros e profissionais brasileiros; acompanhar a rotina dos *coaches* para verificar como se manifesta a felicidade e a vida interior no trabalho do profissional de *coach*), testar esses instrumentos em profissionais de outras regiões do país, assim como criar e acompanhar programas de QVT que mantêm uma célula de *coaching* interno, entre outras possibilidades.

Diante da complexidade do objeto de estudo, sugere-se a proposta de pesquisas que possam ampliar a visão do profissional de *coach*, que possam regulamentar as escolas de formação, para que esse profissional, de fato possa ser um *coach* com os atributos necessários e com uma formação de excelência e supervisionada, além de pesquisas quantitativas, com populações maiores, mais

diversificadas. Os dados obtidos neste trabalho não indicam que o exercício da atividade de *coaching* tenha algum fator intrínseco comprometedor da qualidade de vida do profissional que a exerce. O controle desse risco faz parte das competências do profissional que gerencia sua própria qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International*, 13, 362-376.
- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business. *Business and Society*, 38(3), 326-387.
- Agresti, A., & Kateri, M. (2011). *Categorical Data Analysis* (V. 45). Gainesville, Florida: John Wiley.
- Albornoz, S. (2008). *O que é trabalho*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Albuquerque, L. G., & Limongi-França, A. C. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *RAUSP - Revista de Administração*, 33(2), 40-51.
- Albuquerque, L.G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M.T. Fleury (Org.), *As Pessoas na Organização* (pp. 35-50). São Paulo: Editora Gente.
- Albuquerque, A. S., & Troccoli B. T. (2004). *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Alves, A. J. (1991). *O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação*. Cadernos de Pesquisa, São Paul, 77, maio de 1991.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2013). *O princípio do progresso: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho*. Rio de Janeiro, RJ: Rocco.
- Amen, D. G. (1998). *Transforme seu cérebro, Transforme sua vida*. São Paulo, SP: Mercuryo.
- American Management Association. (2008). *Coaching - a global study of successful practices: current trends and future possibilities* (2008-2018).
- Anderson, M. C. (2010). *Evaluating the ROI of coaching. Advancing Executive Coaching: setting the Course for Successful Leadership Coaching*, 29(351).
- Anderson, M. Goodman, J., & Schlossberg, N. (2012). *Counseling adults in transition: Linking Schlossberg's theory with practice in a diverse world*. New York: Springer.

- Andrade, S. M. (2016). *Qualidade de vida no trabalho- Proposta de um modelo integrador BPSO com Justiça Organizacional para o bem-estar dos servidores públicos*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Antonio, F. A. A. (2011). *A díade gestor-subordinado: as relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27012012-191354/>>. Acesso em: 2012-10-16.
- Araújo, A. (1999). *Coaching: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo, SP: Gente.
- Arellano, E. B. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: como a nutrição está inserida nos programas de QVT*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).
- Arellano, E.B. (2009) Programas Premiados de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil - mapeamento e análise crítica dos indicadores e da gestão. In: EnANPAD, XXXIII, São Paulo. CD-ROM ANPAD, p. 1-15.
- Arendt, H. (2001). A condição humana. São Paulo, SP: Editora Forense. (Original publicado em 1958)
- Arias, P. G. (2002). *La cultura: estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Editorial Abya Yala.
- Arias, P. G. (2010). Corazonar el sentido de las epistemologías dominantes desde las sabidurías insurgentes. CALLE14, 4(5).
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Defillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-22.
- Arthur, M. B., Hall, D. Tim, & Lawrence, B. S. (Ed.). (1989). *Generating New directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. Handbook of career theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London, UK: Sage Publications.

- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 177-202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46(4), 497-505.
- Aryee, S., & Debrah, Y. A. (1992). Career planning an examination of individual non-work and work determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(1), 85-104.
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25(4), 491-511.
- Ashby, W. (1947). Principles of the self-organizing dynamic system. *Journal of General Psychology*, 37, 125-128.
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 1-39.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Atkinson, M. (2007a). *Inner dynamics of coaching*. Montreal, Canada: Exalon Publishing.
- Atkinson, M. (2007b). *Step-by-step coaching*. Montreal, Canada: Exalon Publishing.
- Atkinson, M. (2010). *Flow: the core of coaching*. Montreal, Canadá: Exalon Publishing.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Antunes Junior, F. S. (2016). *A retórica do medo: uma análise neurolinguística da mídia*. (Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul). Porto Alegre: RS.
- Azevedo, M. C. & Tonelli, M. J. (2009). *Os diferentes vínculos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros*. Anais do XXXIII Encontro Anual da

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, SP.

Azevedo, R. M. (2012). *O discurso terapêutico de Milton Erickson: Uma análise à luz dos padrões da Programação Neurolinguística*. (Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo).

Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions. *International Coaching Psychology Review* 10(2), 175-189.

Bailyn, L., Schein, E. H., Biderman, A. D., & Drury, T. F. (1976). *Measuring work quality for social reporting*.

Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2nd edition. ILR Press.

Bandler, R. & Grinder, J. (1986). *Ressignificando*. São Paulo, SP: Summus.

Bandler, R. & Grinder, J. (2004). *A estrutura da magia*. São Paulo: Summus. (Trabalho original publicado em 1986).

Barabosa, M. A. C, Neves, F. E. B., Santos, J. M. L., Cassunde, F. R. S., Cassunde Júnior, N. F. (2013). "Positivismos" versus "interpretativismos": o que a administração tem a ganhar com esta disputa? *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), 01-29.

Barckley, S. G. (2005). *Quality teaching in a culture of coaching*. EUA: Oxford. Published by Rowman & Littlefield.

Bardin, L. (1977). *Content analysis*. São Paulo, SP: Livraria Martins Fontes.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Barley, S. R. (1989). Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In: Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). *Handbook of Career theory*. New York: Cambridge, University Press.

Barrett, R. (2015). *Coaching Evolutivo: uma abordagem centrada em valores para liberar o potencial humano*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

Barrett, R. (2017). Apostila do Curso Coaching Evolutivo. CLSummit evento promovido pela Crescimentum Consultoria. Novembro. São Paulo. SP.

- Barrett, R. (2019). *Apostila do Curso Coaching Evolutivo*. São Paulo, SP.
- Bastos, A. V. B. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista de Administração (RAUSP)*, 32(3), 28–39.
- Bastos, A. V. B. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e com a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração (RAUSP)*, 35(4), 48-60.
- Batista, K. S. (2013). *Coach: um estudo das competências requeridas para exercício da profissão*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais).
- Batista, K., & Cançado, V. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *Revista de Gestão*, 24(1), 24-34.
- Bauman, Z. (1998). *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Zahar.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as conseqüências humanas* (M. Penchel, Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar. (Obra original publicada em 1998).
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida* (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar. (Obra original publicada em 2000).
- Bauman, Z. (2005) *Identidade*. (C. A. Medeiros, trad.). Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editora.
- Bauman, Z. (2014). *Vigilância líquida*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Bauman, Z. (2015). *Observatório da imprensa entrevista o sociólogo Zygmunt*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kM5p8DqgG80>. Acesso em: 16 ago. 2016.
- Baxter, B. (1982). *Alienation and authenticity*. London: Tavistock.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2001). *Individualization*. London: SAGE.

- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios*. Aparecida, SP: Ideias.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de administração de Empresas (RAE)*, 49 (4), 387-400.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. D. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In Zanelli, J. C, Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 413-449)
- Berger, P., & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade* (23ª ed.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2009). *A construção social da realidade. Institucionalização, Hábitos, Papéis*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bernhoeft, R. (1985). *Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional*. São Paulo, SP: Nobel.
- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 10(3), 12-33, mai./jun.
- Blanco, V. (2006). Um estudo sobre a prática do coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação na prática da gestão do conhecimento. (Dissertação de mestrado programa de pós-graduação em gestão do conhecimento e tecnologia da informação da universidade Católica de Brasília. Brasília).
- Blin, J. F. (1997). *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris: L'Harmattan.
- Bloch, V., Mendes, J., & Visconte, L. (2012). *Coaching executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro. Editora Elsevier.
- Blumer, H. (1980) A natureza do interacionismo simbólico. In: Mortensen, C. D. *Teoria da comunicação: textos básicos* (pp. 119-138). São Paulo, SP: Mosaico.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbolico. Perspectiva y metodo*. Barcelona: Hora.

- Boff, L. (1999). *Saber cuidar: Ética do Humano-compaixão pela terra*. Petrópolis, RJ.
- Boutinet, J. P. (1990). *Antropologia do Projecto* (J. G. Rego, trad.). Lisboa. Portugal: Instituto Piaget.
- Brann, A. (2015). *Neuroscience for Coaches: How to Use the Latest Insights for the Benefit of your clientes*. KoganPage. Published in great britain and the United States.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundary less and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The "new career" and organizational commitment Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(2-3), 242-260.
- Briscoe, J. P, Hoobler, J. M., & Byle, K. A. (2010). Do "protean" employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. *Leadership Quarterly*, 21(5), 783-795.
- Briscoe, J. P. (2011). Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (2011). *Careers around the world*. In *Careers around the World* (pp. 21-32). Routledge. Recuperado de <http://www.cob.niu.edu/mgmt/faculty.asp#Briscoe>, no World Wide Web: em 15/10/2015.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2013). A interação das carreiras Sem Fronteiras e Proteanas: combinações e implicações (pp. 163-183). In: Dutra, J. S., & Veloso, E. F. R. (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo, SP: Atlas.
- Brits, J. (2011). Coaching é uma filosofia de vida. In: Catalão, J. A., & Penim, A. T. (Orgs.). *Ferramentas de Coaching* (pp. 241-246). Portugal, Lisboa: Editora Lindel.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. (Dissertation - Doctor of Philosophy in Coaching and Human Development, International University of Professional Studies, Maui).
- Brock, V. G. (2009). Professional Challenges Facing the Coaching Field from na Historical Perspective. *International Journal of Coaching in Organizations*, 20097 (1), 27-37. Professional Coaching Publications. Canadá.
- Brock, V. G. (2014). *Sourcebook of coaching history* (2nd ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Brough, P., Timms, C., O'driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Busch, H. C. (2005). Exteriorização e economia: teoria hegeliana do trabalho e da sociedade civil. In D. M. Spurr (Org.) (P.C.R. Reuillard e S.G. Taborda, trans.), *O trabalho na história do pensamento ocidental* (pp. 88-112). Rio de Janeiro, RJ: Vozes.
- Cálcena, E. J. F., & Casado, T. (2013). Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: Dutra, Joel S.; Veloso, Elza F. R. (Coords.). *Desafios da Gestão de Carreira*. São Paulo, SP: Atlas.
- Calderón, P. A. L. (2018). *(Re) Configuração das identidades de executivos de empresas multinacionais: múltiplas dimensões durante a expatriação*. Curitiba -PR.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Campos, T. M., & Nunes Pinto, H. M. (2012). *Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica*. Reuna, 17(2), 15-26.
- Campos, T. M., & Storopoli, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo (RAD)*, 17(2).
- Carr, R. (2008). Coaching conversations. *Training Journal*, (October), pp. 64-67. Retrieved from www.trainingjournal.com
- Carr-Saunders, A. (1982). *The profession*. Oxford: Clarendon Press.
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., & Rêgo, D. P. (2010). Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 146-161.
- Carvalho, C. R. A. D. (2012). A identidade profissional dos terapeutas ocupacionais: considerações a partir do conceito de estigma de Erving Goffman. *Saúde e Sociedade*, 21, 364-371.
- de Carvalho, R. A. A., Pires, S. D., & Malvezzi, S. (2018). O paradigma do dom e a arte de legar. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 236-259.

- Casadei, S. R. (2014). *O tempo e as histórias de vida: contribuições para a pesquisa interdisciplinar* (Tese de Doutorado em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo).
- Casado, T. (2007). Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Santos, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras* (pp. 212-233). São Paulo, SP: Atlas.
- Castro e Silva, A. A. (2016). *Avaliação dos resultados em coaching: Uma análise do contexto brasileiro* (Dissertação de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa).
- Cavanagh, M. J. (2005). Mental health issues and challenging clients in executive coaching. In M. J. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences* (Vol. 1, pp. 21–36). Brisbane: Australian Academic Press.
- 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.
- Chanlat, J. F. (1993). Por uma antropologia da condição humana. J-F. Chanlat (Coord.), *Indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 21-45). São Paulo, SP: Atlas.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Chanlat, J. F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas*, 36 (1), 13-20.
- Cherns, A., & Louis, D. (1975). *The Quality of Working Life*. Free Press New York.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: *Methodology for business and management. Modern methods for business research*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 295–336.
- Ciampa, A. D. C. (1986). *Um estudo de Psicologia Social sobre A Estória do Severino e a História da Severina* (Dissertação de Doutorado em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

- Ciampa, A. D. C. (1987). *A estória do Severino e a história da Severina*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Ciampa, A. C. (1994). Identidade. In S. T. M. Lane & W. Codo (Orgs.), *Psicologia Social: o homem em movimento* (pp. 58-75). São Paulo: Brasiliense.
- Ciampa, A. C. (2011). *A estória do Severino e a história da Severina*. São Paulo, SP: Editora Brasiliense.
- Clutterbuck, D. (2008). *Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados* (2a ed.). São Paulo, SP: Editora Gente.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD Publishing.
- Cochran, L. (1997). Narrative as a paradigm for career research. In: Young, R. A., Borgen, W. A. (Eds.) *Methodological Approaches to the Study of Career* (pp. 71-86). New York: Praeger. (Trabalho original publicado em 1990)
- Codo, W. (1984). *Relações de trabalho e transformação social. Psicologia Social: o homem em movimento* (pp. 136-51). São Paulo: Brasiliense.
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 21-40). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.
- Colonetti, M., & de Oliveira Ritta, C. (2016). Coaching: Uma Revisão Bibliométrica. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 3(2), 82-101.
- Cooper, R. (1983). The other. In: Morgan, G. (Org.). *Beyond method*. London: Sage.
- Cooper, R. (1998). Interview with Robert Cooper by Robert Chia & Jannis Kallinikos. In: Chia, R., *Organized worlds*. London: Routledge.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7a ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.
- 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.

- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209, 240.
- Creswell, J. (2009). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge university press.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). *The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation*.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). What we must accomplish in the coming decades. *Journal of Religion & Science*, 39(2), 359-366. DOI: 10.1111/j.1467-9744.2004.00579. x.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Teoria do Flow, pesquisa e aplicações com Ciência*, (161), 0-0 (M. Gomes, trad.).
- Csikszentmihalyi, M. (2016). *Seminário de Coaching*. The Inner Game School. São Paulo.
- Damásio, A. (1999). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Damásio, A. (2009). *E o cérebro criou o homem* (L. T. Mota, trad.). São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Damásio, A. (2015). *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- DaMata, V. (2015). *Personal e professional coaching – Livro de metodologia*. Rio de Janeiro, RJ: Publit.
- Dantas, S. S. (2013). *De refém a protagonista: o desenvolvimento de identidades políticas e projetos de vida tornando o consumo um viabilizador de identidades emancipadas* (Tese de Doutorado em Psicologia Social, Pontifícia Universidade

Católica de São Paulo). Recuperado de <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17041/1/Sergio%20Silva%20Dantas.pdf>

- Dantas, S. S. (2014). Projeto de vida e identidade política: um caminho para a emancipação. *Revista de Psicologia (Fortaleza)*, 5(2), 138-152.
- Defillippi, J. R., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-24.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho*. São Paulo, SP: Oboré.
- Dejours, C. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J.-F. Chanlat (Ed.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (pp. 150-173). São Paulo, SP: Atlas.
- Diener, E. (1984). *Subjective Well-Being*. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Recuperado de http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological science*, 7(3), 181-185.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84. doi: 10.1111/1467-9280.00415
- Dilts, R. (2014). *A brief history of logical levels*. NLP University: Santa Cruz/Califórnia.
- Dingman, M. E. (2004). *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. (Tese de Doutorado em Organizational Leadership, School of Leadership Studies, Regent University).
- Diniz, D. (2008). *A indústria do coaching*. Revista Você RH. Grupo Abril: São Paulo. Edição 03. Jun/jul/ago de 2008, pp. 56-62.
- Di Rhandy, S. (2008). *O líder coach*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (1999). *Action coaching: How to leverage individual performance for company success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: lessons from the coach's coach*. Mason: Thomson.
- Downey, M. (2014). *Effective modern coaching: the principles and the art of successful business coaching*. London: LID Publishing.

- Dubar, C. (1997). *Para uma teoria sociológica da identidade. Em A socialização*. Porto: Porto Editora.
- Dubar, C., & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin Éditeurs.
- Dubar, C. (2000a). *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin Éditeurs.
- Dubar, C. (2000b). *La Crise des Identités*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dubar, C. (2005). *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Dubar, C. (2010). *La fin des temps: millénarisme chrétien et temporalités. Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (12).
- Duffy, M., & Passmore, J. (2010). Ethics in coaching: an ethical decision making framework for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 140–151.
- Durkheim, E. (1960). *La Division de Travail Social*. Paris: PUF. Publication à la source 1893.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. L. Fleury (Org.). *As pessoas na organização* (99-114). São Paulo, SP: Gente.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dutra, J. S. (2010). Carreira e gestão estratégica de pessoas. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 40-57). São Paulo, SP: Atlas.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: a nova psicologia do sucesso* (S. Duarte, trad.). Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Dweck, C. (2017). Mindset: A importância de valorizar o esforço. Entrevista pra a revista Exame. <https://exame.abril.com.br/revista-exame/carol-duek-defende-em-livro-a-importancia-de-valorizar-o-esforco/>

- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming na ex: the processo f role exit*. Chigago: University of Chicago Press. New York: Springer6. Recuperado de <https://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/B/bo5952245.html>
- Ecard, D. B. T., Silva, J. C. S., Paixão, R. B., & Chiappa, D. S. (2015). A contribuição do processo de coaching no desenvolvimento da carreira dos coachees. [Anais]. Trabalho apresentado no XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. Rio de Janeiro, 2015.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall. New York.
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of Work Life and its relation to Quality of Life. *Applied Psychology: An international review*, 39(3), 275-291. Israel.
- Elliott, A. M. (2007). *The theory of liquid modernity: a critique of Bauman's recent sociology*. Routledge.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-99.
- Ely, K., & Zaccaro, S. J. (2011). Evaluating the effectiveness of coaching – a focus on *stakeholders*, criteria, and data collection methods. In: G. Hernez-Broome and L. A. Boyce (Eds.) *Advancing Executive Coaching – Setting the Course for Successful Leadership Coaching* (pp. 319 – 49). San Francisco: Jossey-Bass.
- Erikson, E. H. (1976). *Identidade: Juventude e crise* (2a ed., A. Cabral, trad.). Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores. (Trabalho original publicado em 1968)
- Esteban, F. (2012). *A mudança da identidade profissional em transições de carreira* (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, SP).
- Esteves, M. L. Á., & de Araujo, F. O. (2015). Análise dos resultados do coaching executivo: investigação em empresa brasileira reestruturada do VA. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. São Paulo.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, 15(2), 195-219.
- Evered, R. G., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *American Management Association*, Atlanta.

- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, American Psychological Association, 68(6), 1135-1151.
- Fellows, I. (2014). *Word Clouds*. Recuperado de <<https://cran.r-project.org/package=wordcloud>>
- Fernandes, M. B. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach* (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2013). Práticas de orientação e desenvolvimento de executivos. In: Dutra, J. S. & Veloso, E. F. R. (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira* (pp. 53-74). São Paulo: Editora Atlas.
- Ferreira, M., & Casado, T. (2010). *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?* Paper apresentado no XIII SEMEAD-Seminários em Administração, São Paulo. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/157.pdf>
- Ferreira, M. C. (2006). Qualidade de vida no trabalho. Em A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). *Dicionário: trabalho e tecnologia* (pp. 219-222). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11, 83-99.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA).
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, M. C. (2012). *Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão*. *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 61-78.

- Ferreira, M. C., & Brusique, R. G. (2014). Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 10(3).
- Ferreira, M. C. (2015). *Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva*. Laboreal, 11(2), 28-35.
- Figaro, R. (2010). Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. *Revista USP*, (86), 96-107.
- Figueiredo, N. (2004). *Método e Metodologia na Pesquisa Científica*. São Paulo, SP: Difusão.
- Flaherty, J. (1999). *Coaching: evoking excellence in others*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Fleck, M. P. A., Lousada, S., Xavier, M., Chachamovich, E., Vieira, G., Santos, L., & Pinzon, V. (1999). Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100). *Revista de Saúde Pública*, 33(2), 198- 205. Porto Alegre-RS.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Freire, P. (1993). *Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar* (2a ed.). São Paulo, SP: Olho D'Água.
- Freire, P. (2005). *Pedagogia do oprimido* (11a ed.) Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Gallwey, T. (1974). *The inner of tennis*. EUA: Bantam Books.
- Gallwey, T. (2013). *The inner game: a essência do jogo interior: Performance, aprendizado e prazer no ambiente corporativo*. São Paulo, SP: New book.
- Gallwey, T. (2016). *Comunicação pessoal*. Notas de aula do curso: The Inner Game fundamentals. Promovido pela The Inner Game School. São Paulo, SP.
- Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, SP: Atlas.
- Giddens, A. (1997). *Política, sociologia e teoria social*. Unesp.
- Giddens, A. (2000). *Mundo em descontrolado - o que a globalização está fazendo de nós*. Rio de Janeiro: Record.
- Giddens, A. (2002) *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Giménez, G. (1995). *Modernización, cultura e identidad social*. Espiral, 1(2).
- Giménez, G. (2007). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. CONACULTA-ITESO.
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria. *Revista Frontera Norte*, 21(41).
- Giménez, G. (2010). *Cultura, identidad y procesos de individualización*. México: Universidad Autónoma de México.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1971). *Awareness of dying*. London: Weidenfeld & Nicolson. (Original Publish 1965).
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoy, C. K.; Bandeira-De-Melo, R.; Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Goffman, E. (1985). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. (M. C. S. Raposo, trad., 20a ed.) . Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Goffman, E. (1993). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: LTC.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2001). *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. Pearson Educación.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2005). *Coaching for leadership: how the world's greatest coaches help leader learn* (2a ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Goldsmith, M. (2010). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. Profile books.

- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2015). *O efeito gatilho: Como disparar as mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida* (C. Sant'Anna, trad.). São Paulo, SP: Companhia Editora Nacional.
- Goldsmith, M. (2017). *Goldsmith Coaching Process*. Workshop ministrado em São Paulo pela Marshall Goldsmith Brasil.
- Gomes, F. P., & ARAÚJO, R. M. D. (2005). Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em Administração*, 8, 1-11.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (2004). Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: Sampaio, J. R. (Org.). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. São Paulo, SP: Editora Casa do Psicólogo.
- Gouveia, M. J. P. M. (2011). *Flow disposicional e o bem-estar espiritual em praticantes de actividades físicas de inspiração oriental* (Tese de Doutorado em Psicologia, ISPA - Instituto Universitário). Recuperado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1226/1/TES%20GOUV1.pdf>
- Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.
- Grant, A. M. (2003). *Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future*. Coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia.
- Grant, A. M. (2003b). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 31(3), 253-263.
- Grant, A. M. (2005). What is Evidence-Based Executive, Workplace and Life Coaching? Evidence-based coaching. *Theory research and practice from the behavioural sciences*, 1, 1–12.
- Grant, A. M. (2008). Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology. In Palmer S. and Whybrow A. (Eds.), *Handbook of Coaching Psychology: a guide for practitioners* (2nd ed., pp. 23-39). East Sussex: Routledge.
- 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. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. *Handbook of the psychology of coaching and mentoring*, 15-39.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grant, A. M. (2016). What can Sydney tell us about coaching? Research with implications for practice from down under. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 105.
- Grant, A. M. (2017). The third “generation” of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. (2004a). 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), 8-21. Sydney.
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004b). Executive, workplace and life coaching: findings from a largescale survey of International Coach Federation members. *International Journal of Evidence- Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1-15. 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., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151.
- 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.

- Grant, A. M., & Palmer, S. (2015). Integrating positive psychology and coaching psychology into counselling psychology. *Counselling Psychology Review*, 30(3), 22-25.
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). Why organizations should concentrate on learning agility. In *Learning agility: The impact on recruitment and retention* (pp. 9–17). New York, NY: Palgrave Macmillan US.
- Graziano, L.D. (2005) *A felicidade revisitada: Um estudo sobre bem-estar subjetivo na visão da psicologia positiva* (Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo).
- Green, S., & Palmer, S. (Eds.). (2019). *Positive psychology coaching in practice*. Routledge.
- 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.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). *Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it*. PloS one, 11(7), e0159137.
- Guedes, S. (2017). *Carreira e Conjugalidade: A percepção da mulher sobre a influência da relação conjugal no desenvolvimento de sua carreira* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo).
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. A. (1989). The dual meaning of managerial careers. *Journal of Management Studies*, 26(3), 225-250.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. A. (2007). *Handbook of Career Studies*. Londres: Sage.
- Gusmão, J. L., Mion Júnior, D., & Pierin, A. M. G. (2005). *Avaliação da qualidade de vida do paciente hipertenso: proposta de um instrumento*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Decio_Mion2/publication/256589243_Avaliacao_da_qualidade_de_vida_do_paciente_hipertenso_proposta_de_um_instrumento/links/5bc7a96892851cae21a9cd4c/Avaliacao-da-qualidade-de-vida-do-paciente-hipertenso-proposta-de-um-instrumento.pdf
- Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189.

- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa; complementos y estudios previos* (M. J. Redondo, trad.). Madrid: Cátedra.
- Habermas, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Habermas, J. (1990). *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*. Rio de Janeiro, RJ: Tempo Brasileiro.
- Habermas, J. (2009). *Verdade e justificação – ensaios filosóficos* (2a ed.) (M. C. Mota, trad.) São Paulo: Edições Loyola.
- Hackman, J., & Oldhan, G. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair Junior, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de dados* (A. S. Sant 'Anna e A. Chaves Neto, trads.).
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade* (T. T. Silva e G. L. Louro, trads.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is acalling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176. <http://dx.doi.org/10.1002/job.301>
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. *Administrative Science Quarterly* [S.I.], 17(4), 471-486.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica, Califórnia: Goodyear Publishing.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*. [S.I.], 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Vocational Behavior*, 65,1-13.
- Hall, D. T. (2011). Recuperado de 15/10/2015, no World Wide Web: http://wfnetwork.bc.edu/leaders_entry.php?id=59

- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The New Career Contract - Developing The Whole Person At Midlife And Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). Long live the career. In *The career is dead - Long live the career* (pp. 1-12). San Francisco, Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new Protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D. T., Kossek, E. E., Briscoe, J. P., Pichler, S., & Lee, M. D. (2013). Nonwork orientations relative to career: A multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, [S.I.], 83(3), 539-550.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século 21* (P. Geiger, trad.). São Paulo, SP: Editora Companhia das Letras.
- Harper, D. (2001, November). *Online Etymology Dictionary*. Acesso em 05 set. 2005, de <http://etymonline.com/?search=schala>
- Harris, M. (1999). *Look, it's an I - psychologist - no, it's a trainer -no, it's an executive coach*. TIP, 36(3), 1-5.
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2001). Occupational stress: Towards a more integrated framework. In N. Anderson et al. (Eds.), *Handbook of Work, Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2). London: Sage.
- Hegel, G. (1805). *La Philosophie de l'esprit d'Iéna* (Jennenser, trad.). Real Philosophie, Santlichte Werke, T. XIX.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277-319.
- Hessen, J. (2001). *Filosofia dos valores*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric Statistical Methods* (2nd ed.) New York, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Homans, G. C. (1951). *Classics in organization and management series. The human group*. Piscataway, NJ, US: Transaction Publishers.
- Hoyle, R. H., & Duvall, J. L. (2004). Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: D. Kaplan (Ed.). *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hudson, F. (1999). *The handbook of coaching: a comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass. Publisher.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Hughes, E. (1952). The sociological study of work: An editorial forward. *The American Journal of Sociology* (Vol. 57).
- Hughes, E. (1988). *Men and their work*. Glencoe: The Free-Press.
- Hughes, E. (1997). Career. *Qualitative Sociology*, 20(3), 389-397.
- Hunt J. M., & Weintraub, J. R. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.
- Ibarra, H. (2002). How to stay stuck in the wrong career. *Harvard Business Review*, 80(12), 40-7.
- Ibarra, H. (2003). Cómo quedarse atrapado en una profesión equivocada. *Harvard Deusto Business Review*, (119), 70-79.
- Ibarra, H. (2004). Working identity: unconventional strategies for reinventing your career. Boston: *Harvard Bussiness School Press*.
- Ibarra, H. (2004). Career transition and change. *Insead Faculty & Research, Working Paper Series*, 97.
- Ibarra, H. (2007). Identity transitions: possible selves, liminality and the dynamics of voluntary career change. *Insead Faculty & Research Working Paper*.
- Ibarra, H. (2009). *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Gente.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. (2016). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions*.

- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro role transitions. *Academy of Management Review*, 35 (1), 135-154.
- Ibarra, H., & Hansen, M. T. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 68-74.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, 36, 47-64.
- Ingledew, D. K., Wray, J. L., Markland, D., & Hardy, L. (2005). Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology*, Thousand Oaks, Sage Publications, 10(1), 101-122. Recuperado de <http://hpq.sagepub.com/cgi/reprint/10/1/101.pdf> >. Acesso em: 17/06/2016.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Instituto Brasileiro de Coaching. (2017). *Tudo sobre coaching*. Recuperado de <<http://www.congressodecoaching.com.br/tudo-sobre-coaching.php>>. Acesso em 04 mar. 2017.
- Internacional Coaching Community. (2017). *About Coaching*. Recuperado de <http://internationalcoachingcommunity.com/pt-br/>. Acesso em 04 de maio de 2017
- International Coaching Federation. (2012). 2012 *ICF global coaching study: executive summary*. Recuperado de <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudyExecutiveSummary.pdf> > último acesso 15 junho de 2018.
- International Coaching Federation. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. Recuperado de: <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936> último acesso: 18 mai. 2019.
- International Coaching Federation (2019) recuperado em 03 de setembro de 2019. <https://www.youtube.com/user/ICFHeadquarters>
- Ives, Y. (2008). What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 100-113.
- Jenkins, D., Walker, C., Cohen, H., & Curry, L. (2010). A lesbian older adult managing identity disclosure: A case study. *Journal of gerontological social work*, 53(5), 402-420.

- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C.L. (2018). *Wellbeing: Productivity and Happiness at Work* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2015). *Measuring the Immeasurable: the Perceived Coaching Effectiveness Scale*.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1534484305280866> último acesso: 23 junho. 2018.
- Kaddouri, M. (1996). Place du projet dans les dynamiques identitaires. *Education Permanente*, 128, 135-151.
- Kaddouri, M. (2002). Le projet de soi entre assignation et authenticité. *Recherche et Formation*, 31, 31-48.
- Kamei, H. H. (2013) *Flow: o que é isso? um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da psicologia positiva* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kanikadan, A. Y. S., & Limongi-França, A. C. (2007). A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês. *RBGN*, São Paulo, 9(25), 59-80.
- Karawejczyk, T. C., & Cardoso, A. P. (2012). *Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira*. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., 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.
- Kemp, T. J. (2005). Psychology's unique contribution to solution-focused coaching: Exploring clients' past to inform their present and design their future. *Evidence-Based Coaching: Theory Research and Practice from the Behavioural Sciences*, 1, 37–47.

- Kets, M. F. R., Korotov, K., & Florent-Treacy, E. (2007). *Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. Série Bookman, Insead Business Press. Porto Alegre: Artmed.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- 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.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251–267. último acesso: 23 junho de 2018.
- Kilimnik, Z. M. (2011). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Koehn, S. (2007). the Psychology of coaching team sports: a self-help guide. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(2), 206.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching Executivo. A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Kubey, R., & Csikszentmihalyi, M. (2002). Television addiction is no mere metaphor. *Scientific American*, 286(2), 74-80.
- Ladeira, M. B. & Garcia, F. C. (1997). *A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso*. In Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Angra dos Reis, RJ.
- Lai, Y., & McDowall, A. (2014). A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review* 9(2), 120-136.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2006). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2001. *Metodologia científica: educação à distância/(coord.) Ardinete Rover.–Joaçaba: UNOESC*.
- Lambent Do Brasil. (2002). *Apostila do curso de coaching* (p. 14). São Paulo: Lambent do Brasil.

- Lawrence, P., & White, A. (2014). What is coaching supervision and is it important? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 39–55. doi: [10.1080/17521882.2013.878370](https://doi.org/10.1080/17521882.2013.878370).
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade* (pp. 25-42). Rio de Janeiro, RJ: DP & A.P.
- Lhuillier, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: nova perspectiva para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 22-58). São Paulo, SP: Atlas.
- Lhuillier, D. (2013). *Trabalho. Psicologia & Sociedade*, 25(3), 483-492.
- Lima, A. F. D., Ciampa, A. D. C., & Almeida, J. A. M. D. (2009). Psicologia social como psicologia política? A proposta de psicologia social crítica de Sílvia Lane. *Revista Psicologia Política*, 9(18), 223-236.
- Lima, A. F., & Ciampa, A. C. (2012). Metamorfose humana em busca de emancipação: a identidade na perspectiva da Psicologia Social Crítica. *Psicologia Social Crítica: Paradoxes do Contemporâneo* (pp. 11-30). Porto Alegre, RS: Sulina.
- Lima, A. F. D., & Ciampa, A. D. C. (2017). Sem pedras o arco não existe: o lugar da narrativa no estudo crítico da identidade. *Psicologia & Sociedade*, 29.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Limongi-França, A. C. (2001). *Qualidade de vida no trabalho & administração*. Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Limongi-França, A. C. (2002). Arellano, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização* (pp. 259-269). São Paulo, SP: Editora Gente.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Limongi-França, A. C. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Saraiva.

- Limongi-França, A. C., & Kanikadan, A. Y. S. (2006). A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional-bpso-96 e do modelo de competências do bem-estar-beo, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 12(6), 598-621.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Limongi-França, A. C. (2008). Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 583-583.
- Limongi-França, A. C. (2009). *Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. Stress e qualidade de vida no trabalho*.
- Limongi-França, A. C. (2015a). *Qualidade de vida no trabalho. Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*.
- Limongi-França, A. C. (2015b). *A abordagem biopsicossocial e organizacional BPSO-96 para QVT. Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias brasileiras*.
- Limongi-França, A. C., Antonio, & F. A. A., Scheirmeister. (2016). Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: Fundamentos, Identidade e Valores. *Psicologia da Saúde Ocupacional* (pp. 309-333). Pactor: Edições de Ciências Sociais. Forenses e da Educação. Lisboa.
- Limongi-França, A. C. (2017). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Lopes, C. S., Faerstein, E., & Chor, D. (2003). Eventos da vida produtores de estresse e transtornos mentais comuns: resultados do estudo pró-saúde. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 19(6), 1713-1720, nov-dez.
- Loehr, J., Loehr, J. E., & Schwartz, T. (2005). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Simon and Schuster.
- Louis, D. (2015). *Executive Coaching Beyond The Obvious: Toward A Theoretical framework to analyze the nature and management of multiple stakeholders and agendas*.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5.

- Louis, D., & Fatien-Diochon, P. (2014). Educating coaches to power dynamics: managing multiple agendas within the triangular relationship. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 31–47.
- Lourenço, E. Â. S., & Bertani, I. F. (2009). A relação trabalho e saúde no setor calçadista de Franca, São Paulo. *Revista Katálisis*, 12(2), 152-160.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 51-73.
- MacLennan, N. (2017). *Coaching and mentoring*. Routledge.
- MacLean, P. D. (1985). Evolutionary psychiatry and the triune brain. *Psychological Medicine*, 15(2), 219-221. (Original Publish 1960).
- Mcgregor, D. (1973). *Motivação e liderança*. São Paulo, SP: Ed. Brasiliense.
- Magalhães, M. O., & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreira nas organizações. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da Psicologia* (pp. 433-464). Porto Alegre: Artmed.
- Mainieiro, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View CA: Davies-Black Publishing.
- Maio, G. R., Olson, J. M., Allen, L., & Bernard, M. M. (2000). Addressing discrepancies between values and behavior: the motivating effect of reasons. *Journal of Experimental Social Psychology*, [S. I.], Elsevier, 37(2), 104-117.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malvezzi, S. (1988). *The man-work relationship and organizational change*. PhD Thesis. UK: University of Lancaster, Department of Behaviour in Organizations.
- Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e carreira. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 2, 64-68.
- Malvezzi, S. (2000). A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organizações & Sociedade*, 7(17), 137-143.
- Malvezzi, S. (2004). Prefácio In Zanelli, JC, Borges-Andrade, JE, & Bastos, AVB (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*.

- Malvezzi, S. (2006). *A Psicologia das organizações e do trabalho – uma identidade em construção* (Tese de Livre Docência. São Paulo: IP-USP).
- Malvezzi, S. (2013). A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 3(Número Especial), 6-17. João Pessoa, <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Malvezzi, S. (2015). *Coaching: parceria na arquitetura da vida e da carreira* (Vol. 9(26), pp. 94-99). Nova Lima, DOM. Fundação Dom Cabral. Acesso em 22 de abril de 2019. Recuperado de <https://www.fdc.org.br/en/research/publications/artigo-29907>
- Malvezzi, S. (2016a). O tempo e a existência: uma relação crucial na sociedade globalizada. *Revista de Marketing Industrial*, ano 20, 70, 70-77.
- Malvezzi, S. (2016b). Imersões em Psicodinâmica do Trabalho na Gestão, Arte e Docência. *Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 26(2), 323-328.
- Malvezzi, S. (2017). *Os hífen das relações eu-outro e homem-trabalho no século XXI* (pp. 256-260). A psicologia social e a questão do hífen Programa de Psicologia Social do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Editora Edgard Blücher.
- Malvezzi, S. (2018). *Crises e Desafios da Psicologia Organizacional*. [Notas de aula da Disciplina. Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Malvezzi, S. (2019). The Clinics of Work: Subjective Distress Derived from Labour Fragmentation Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral. *Internacional Journal Psychological Research*, 12 (1) 66-67. DOI:10.21500/20112084.4111
- Malvezzi, S., Souza, J. A. J., & Zanelli, J. C. (2010). Inserção no mercado de trabalho: os psicólogos recém-formados. In S. M. G. Gondim e A. V. B. Bastos (Orgs.), *O trabalho do psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Mandu, M. J. S., C. Neto, J. D. S., & Souza Júnior, M. F. (2018). Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo Bibliométrico da Pesquisa em Português. ID on line *Revista de Psicologia*, 12(40), 1114-1128.
- Mao, Y., Roberts, S., Pagliaro, S., Csikszentmihalyi, M., & Bonaiuto, M. (2016). Optimal experience and optimal identity: A multinational study of the associations between flow and social identity. *Frontiers in psychology*, 7, 67.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (4a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas, 143-164.
- Marx, K. (1975). *O Capital*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370- 96.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's findings (1999). *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). *Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument*. *Social Indicators Research*, [S. I.], Springer, 77(2), 333-368. Recuperado de < <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4> >. Acesso em: 12/07/2015.
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2007). *O trabalho com projetos de pesquisa: do ensino fundamental ao ensino médio* (5a ed.) Campinas, SP: Papirus.
- Maynard, S. (2006). Personal and professional coaching: a literature review (Dissertação of Master of Science Psychology, Walden University).
- Mead, G. H. & Morris, C. W. (Orgs.). *Mente, self e sociedade*. São Paulo: Ideias & Letras, 2010 (Trabalho original publicado em 1934)
- Meaning of Work International Research Team. (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.

- Mendel, G. (1998). *L'act Est Une Aventure*. Paris, Broché.
- Medeiros, E. G. (2002). *Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil*. (Dissertação de Mestrado em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre).
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica. *Gestão Contemporânea*, 8(9), 9-34.
- Mello, M. S. O. (2006). *Qualidade de vida no trabalho e motivação*. Revista Agathos. Vale do Itajaí Mirim, 2(2).
- Melo, L. H. A., Bastos, A. T., & Bizarria, F. P. A. (2015). Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 13(2), 141-153.
- Miettinen, O. S. (1987). Quality of life from the epidemiologic perspective. *Journal of Chronic Diseases*, 40, 641-643.
- Milaré, S. A. & Yoshida, M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudança. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86-89.
- Milaré, S. A. (2008). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos (Tese de Doutorado em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas/SP). Recuperado em 15 de janeiro de 2009, de http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2008-04-02T121748Z_1434/Publico/Sueli%20Aparecida%20Milare.pdf.
- Milaré, S. A. & Yoshida, M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching executivos. *Psicologia em Estudo*, 14(4), 717-727. Maringá.
- Mills, C. W. (1956). *White collar: the american middle classes*. New York: A Galxy Book.
- Minayo, M. C. D. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade ?. *Cadernos de saúde pública*, 9, 237-248.
- Minayo, M. C. S. (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (Orgs.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (17a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, M. C. S., Hartz, Z. M. A., & Buss, P. M. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciênc Saúde Coletiva*, 5, 7-18.

- Mynayo, M. C. S. (Org.). (1997). *Pesquisa social teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mingoti, S. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4 spe), 365-380. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2488432>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2006). *Introduction to linear Regression analysis* (4th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2006). *Introduction to linear regression analysis*. 4th. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moraes, C. V. (2007). *A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser* (Tese de Doutorado do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, Psicologia escolar e do desenvolvimento humano).
- Morgan, H., Harkins, P., & Goldsmith, M. (2011). *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*. John Wiley & Sons.
- Morin, E. M. (1996, 27 août). *La quête du sens au travail. Le papier a présenté dedans*. 9e Congrès international de l'Association de Psychologie du travail de langue française. Sherbrooke, France: Université de Sherbrooke.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(3), 8-19, jul./set.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2003). *O trabalho e seus sentidos* [CD-ROM]. In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (pp. 283). Porto Alegre, RS: ANPAD.
- Meaning of Work International Research Team. (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press
- Mumford, M., Stokes, G., & Owens, W. (1990). *Patterns of Life History: the ecology of human individuality*, LEA, London.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2007). *Mplus. Statistical analysis with latent variables*. Version, 3.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239-263). Springer, Dordrecht.

- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1(3), 2º sem. São Paulo, SP.
- Nogueira, A. J. F. M. (2002). Gestão Estratégica das relações de trabalho. In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização* (pp. 115-132). São Paulo: Gente.
- Norman, J. D. (1990). *U.S. Patent No. 4,902,066*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Nóvoa, A. (Coord.). (1999). *Profissão: Professor* (2a ed.) Porto, Portugal: Porto Editora.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2a ed.), New York: McGraw.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2010). *Como o coaching funciona. O guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(1), 2.
- Ogata, A., & Simurro, S. (2019). *Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa*. Alta Books Editora.
- Oliveira, P., & Limongi-França, A. C., (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE eletrônica*, 4(1), Art.9, jan/jun.
- 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. Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377, Abr/Jun. recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>
- O'Neill, M. B. A. (2011). *Executive coaching with backbone and heart: a systems approach to engaging leaders with their challenges* (2nd ed.). J. W. & Sons.
- Paiva, G. J. (2007). *Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea*, 38, 77-84. Porto Alegre: Psico.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2017). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.

- Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide in developing competence*. London: Nichols Publishing.
- Parsons, T. (1939). The professions and the social structure. *Essays in Sociological Theory* (pp 34-49). New York Press.
- Parsons, T. (1968). *Estrutura da Acção Social*. São Paulo, SP: Editora Vozes.
- Parsons, T. (2010). *Estrutura da Acção Social* (20a ed.). São Paulo, SP: Vozes.
- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de psicologia*, 9(1), 45-52.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68–78.
- Passmore, J. (2016). Integrative coaching. In: Passmore, J. (Ed.), *Excellence in coaching: the industry guide* (3rd ed., pp. 188–206). London: Kogan Page.: Kogan Page.
- Passmore J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, inc.
- Patton, W., & Creed, P. A. (2001). Developmental issues in career maturity and career decision status (Vol. 49). *The Career Development Quarterly*, June.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2009). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel.
- Pérez, J. F. B. (2009). *Coaching para docentes*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- 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.
- Pimenta, F. F. (2011). A transformação através do processo de coaching. In: *Psicologia social e personalidade* (pp. 157–168). Rio de Janeiro: Centro Edelstein.
- Pimenta, S. G. (Org.). (2005). *Saberes Pedagógicos e Atividade Docente* (4a ed.). São Paulo: Cortez.

- Pimentel, T. D., & Carrieri, A. P. (2011). A espacialidade na construção da Identidade. *Cadernos EBAPE Br*, 9(1), 1-21.
- Pires, F. V. (2009). *Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas*. (Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo).
- Pomaki, G., Karoly, P., & Maes, S. (2009). Linking goal progress to subjective well-being at work: the moderating role of goal-related self-efficacy and attainability. *Journal of Occupational Health Psychology, Washington, American Psychological Association*, 14(2), 206-218. Recuperado de < <Go to ISI>://000268814800009>. Acesso em: 17/06/2010.
- Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In: Tamayo, Á. e Porto, J. B. (Eds.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Rauber, M. J. (2018). *Coaching de socialização: Uma nova aplicação para o coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho).
- 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.
- Richardson, R. J. (1985). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Ricoeur, P. (2008). *L'interprétation de soi. Allocution prononcée à heidelberg* (33, p. 139). Cités, Paris (Trabalho original publicado em 1990).
- Rios, T. A. (2003). *Compreender e ensinar – por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo, SP: Cortez.
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2010). *Wellbeing: Productivity and Happiness at Work*. London: Palgrave Macmillan.
- Rock, D. (2009). *Managing with the brain in mind*. PwC Strategy &.
- Rock, D. (2010). *The neuroscience of leadership* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Rock, D. (2015). *Dossiê Neurobusiness*. Entrevista concedida a Revista HSM Management.

- Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das Profissões* (2a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial* (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Rodrigues, M. R. M. S., Alexandre, J. W. C., Rodrigues, M. V., Rodrigues, Y. S., & Freitas, S. M. (2012). Estudo comparativo entre os níveis de satisfação e importância da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública federal. *Tópicos em Gestão de Pessoas*, 1, 85.
- Rodrigues, R. R. J. (2015). Qualidade de vida no trabalho e ações socioambientais sustentáveis. *Revista Psicologia e Saúde*, 7(2).
- Rogers, C. (1997). *Tornar-se pessoa*. (M. J. C. Ferreira e A. Lamparelli, trads., 5a ed.). São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1961).
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277. Recuperado de <http://psr.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/3/255> >. Acesso em: 05/05/2016
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Rosseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rosseau, D. M. (1995). *Psychological contracts organizations- understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D. (2013). *Eudaimonic well-being and health: Mapping consequences of self-realization*. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2012-24003-005>

- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103-1119.
- Sá, J. G. S., & Lemos, A. H. C. (2017). Sentido do Trabalho: Análise da Produção Científica Brasileira. *Revista ADM. MADE - Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial Universidade Estácio de Sá*, 21(3). Rio de Janeiro. Recuperado de <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/4386#>
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au Travail*. Paris: Presse de la Fondation National de Sciences Politiques.
- Sampaio, J. R. (Org.) (2004). Qualidade de vida no trabalho e psicologia social (2a ed.). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Sampaio, R. F., & Luz, M. T. (2009). Funcionalidade e incapacidade humana: explorando o escopo da classificação internacional da Organização Mundial da Saúde. *Cad. Saúde Pública*, 25(3), 475-483. Rio de Janeiro.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodologia de Pesquisa (3a ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Sant'anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: Sant'Anna, A., Kilimnik, Z. M., *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos* (pp. 3-30). Rio de Janeiro: Elsevier. Belo Horizonte-MG: Fundação Dom Cabral.
- Santos, C. C. (2009). *Retratos de Uma Profissão: A Identidade Profissional de Serviço Social*. Coimbra: Editora Quarteto
- Santos, C. C. (2005). Identidade Profissional do Serviço Social. *Imprensa da Universidade de Coimbra*. Portugal.
- Santos, C. C. (2011) Profissões e Identidades Profissionais. *Imprensa da Universidade de Coimbra*. Portugal.
- Sardinha, A. (2012). Entrevista com Dr. Stephen Palmer: o desenvolvimento do coaching cognitivo comportamental. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 8(2), 126-130.

- Scalabrin, A. C. (2008). *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out* (Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo).
- Scanfone, L., Carvalho Neto, A., Tanure, B. (2008). Tempos de trabalho e de não trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *Revista de Administração FACES Journal*. [S.l.], 7(1).
- Schein, E. H. (1967). Attitude change during management education. *Administrative Science Quarterly*, 601-628.
- Schein, E. H. (1972). *Professional education: Some new directions*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 53.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. [S.l.], 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections: The SoL Journal*, 4(4), 27-38.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*. [S.l.], 57(2), 95.
- Schirrmeister, R. (2014). *Construção de identidade organizacional e as influências recíprocas com a identidade pessoal: um estudo em parques tecnológicos* (Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo).
- Schirrmeister, R., Nunes, L. A. P., Limongi-França, A. C., & Gonçalves, A. F. (2012). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298, set-dez 2012. Recuperado de <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2).

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: Zanna, M. P. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.
- Schwartz, S. H. (2005a). Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp. 17-55). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2005b). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp. 56-95). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2006a). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In M. Ros & V. V. Gouveia, *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo, SP: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319. Recuperado de <http://jcc.sagepub.com/content/42/2/307.abstract> >. Acesso em: 28/02/2015.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fisher, R., Beierlein, C., Ramos, A., Lonnqvist, J.E., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Schwartz, T. (2010). *The way we're working isn't working*. New York: Free Press.
- Secco, K. C. (2012). *Coaching e Formação da Consciência Docente* (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, PUC, São Paulo, SP).
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 204-221. último acesso: 23 junho de 2018.

- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*. [S.l.], 84(3), p. 416.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*. [S.l.], 44(2), 219-237.
- Seidel, E. M. F., & Zannon, C. M. L. (2004). Quality of life and health: conceptual and methodological issues. *Cad. Saúde Pública*, 20(2), 580-8.
- Seligman, M. (2004). *Felicidade Autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 6ª. Reimpressão EPU. São Paulo: Editora USP.
- Senge, P. M. (1990). *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo, SP: Best Seller.
- Senge, P. (2009). *A Revolução Decisiva: Como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character*. New York: Norton.
- Sennett, R. (1999). *How work destroys social inclusion*. *New Statesman*, 31(5), 25-27.
- Sennett, R. (2000). *Street and office: two sources of identity*. *On the edge: Living with global capitalism*, 175-190.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Sennett, R. (2009). Urban disorder today. *The British Journal of Sociology*, 60(1), 57-58.
- Sherpa Coaching. Relatório: Executive Coaching Survey 13th Annual 2018. Cincinnati. 2018. Recuperado de https://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2018_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC
- Sherpa Coaching. (2016). *Executive Coaching Survey*, Recuperado de <http://www.sherpacoaching.com/about-sherpa-coaching>>. Acesso em: 25/04/2017.
- Sherpa Coaching. (2017). *Mission and Vision*. Recuperado de <http://www.sherpacoaching.com/about-sherpa-coaching>. Acesso em: 25/04/2017.

- Sica, N., Rocha, M. P., & Fleck, A. (2011). Avaliação de qualidade de vida e importância dada a espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais (SRPB) em adultos com e sem problemas crônicos de saúde. *Revista Psiquiatria Clínica*, 38(1), 19-2338.
- Sieler, A. (2014). Ontological coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete of handbook of coaching* (pp. 107-119). London: Sage.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Silva, A. (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Edições Quarteto.
- Silva, A. (2016). *Avaliação de resultados em coaching: uma análise do contexto brasileiro* (Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro).
- Silva, N., & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008&lng=pt&tlng=pt.
- Silva, N., Tolfo, S. R., López, A. S., & Cedenõ, A. G. (2015). Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros espaços de vida. In: Godoy, L., & Ansoleaga, E. (Comps.). *Um Campo em Tensión o Tensión entre campos: psicología de las organizaciones y del trabajo em Iberoamérica* (pp. 389-401). Chile: Ril Editores.
- Sinclair, J. (1994). *Coach in Collins English Dictionary* (p. 309). Harper Collins Publishers, Birmingham.
- Sociedade Brasileira de Coaching. (2017). *Sobre Coaching*. Recuperado de <https://www.sbcoaching.com.br>. Acesso em 4 de maio de 2017.
- Sociedade Latino Americana de Coaching. (2017). *Sobre Coaching*. Recuperado de <https://www.slacoaching.com.br/>. Acesso em 4 de maio de 2017.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.

- Souza Leão, A. L. M., de Mello, S. C. B., & Vieira, R. S. G. (2009). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Revista Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- 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.
- Stein, I. F. (2003). *Introduction: beginning a promising conversation* (pp. VIII-XII). In Stein, Irene F& Belsten, Laura A. (Ed.) *Proceedings of the first ICF coaching research symposium*. Denver, Colorado, USA, 12 nov. 2003.
- Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 191-201.
- Stelter, R. (2009). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity-towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 207-217.
- Stelter, R., Nielsen, G., & Wikman, J. M. (2011). Narrative-collaborative group coaching develops social capital—a randomised control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 123-137.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: a working definition. *Consulting Psychology Journal: 224 Practice and Research*, 56(3), 154–162.
- Stern, L. R. (2007). Executive Coaching: A Working Definition. In: Kilburg, R. & Diedrich, R. *The Wisdom of Coaching: Essencial Papers in Consulting Psychology for a World of Change* (pp. 31-38). American Psychological Association: Washington.
- Stern, D. N. *O momento presente na psicoterapia e na vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Record.
- Stern, L. R. (2009). Challenging some basic assumptions about psychology and executive coaching: Who knows best, who is the client, and what are the goals of executive coaching? *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 268-271.
- Stern, L. R., Stout-Rostron, S. (2013). What progress has been made in coaching research in relation to 16 ICRF focus areas from 2008 to 2012? *Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 72–96.

- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2005). New directions in identity control theory. In *Social identification in groups* (pp. 43-64). Emerald Group Publishing Limited.
- Stelter, R. (2009). *Coaching as a reflective space in a society of growing diversity-towards a narrative, postmodern paradigm. International Coaching Psychology Review*, 4(2), 207-217.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. In D. R. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching handbook* (pp. 355–366). New York: Wiley.
- 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.
- Strauss, A. (1992), La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et interactionnisme. *Textes réunis par I Bazarger*. Paris: L'Harmattan.
- Strauss, A. L. (1999). *Espelhos e máscaras-A busca de identidade*. São Paulo. Edusp.
- Sucesso, E. P. B. (1998). *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35, 1542-1565.

- Tajfel, H. (1978). *Social Identity Theory. Constructive and Critical Advances*. New York: Academic press.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais [Edição especial]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348. Brasília, Universidade de Brasília.
- Teixeira, M. L. M. (Ed.). (2008). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo, SP: Editora Senac.
- Teixeira, M. L. M., Samiase, M. F., Janik, M., & Bilsky, W. (2014). Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* 14(2), 139-152. [online].
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64-72, out/dez. São Paulo, SP.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling. Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Thomas, W. L., & Znaniecki, F. (1958). (Eds.). *Methodological Note. The Polish peasant in Europe and America*. New York: Dover Publications, 1.
- Torres, F. (2010). Carreira de futuro. O Fluminense, Niterói, 19 jul. 2010. [Caderno] *Economia e Negócios*, p. 1. Recuperado de <http://www.sbcoaching.com.br/img/imprensa/jornais/Jornal_O-Fluminense.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016.
- Terence, A. C. F. & Escrivão Filho, E. (2010). Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. Trabalho apresentado no EnANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, Anais. p.1-17.
- Tolfo, S. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. R., Baasch, D., & Cugnier, J. (2005). *Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho* [CD-ROM]. In Anais do Fórum CRITEOS. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & sociedade*, 19[ed. esp. 1], 38-46. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>
- Touraine, A. (2013). *La fin des sociétés*. Paris: Seuil.
- Toraine, A. (2017) *Nous Sujets Humans*. Paris: Seuil
- Underhill, B. O., Mcanally, K., & Koriath, J. J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 8(1), jan/mar. São Paulo.
- Vasconcellos, L., & Guedes, L. F. A. (2007). *E-surveys: Vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica*. [Anais]. Trabalho apresentado no X SemeAD, São Paulo.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. [Anais] Trabalho apresentado no XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2010a). Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo. SP: Atlas.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2010b). Processo de transição de carreira. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo, SP: Atlas.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2014). A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. *Revista Administração em Diálogo*, 16(2), 216-245.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira e D. M. Zouanin (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração* (pp. 13-28). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Vieira, A. (1996). *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular.
- Vieira, D. F. V. B., & Hanashiro, D. M. M. (1990). Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 11(2), 41-46, jul. Porto Alegre.

- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1).
- Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance*. Boston, MA: Fourth Edition.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills (people skills for professionals)*. Wallingford: Fun Meister.
- Whitworth, L., Kinsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching new skills for coaching people towards success in work and life*. Palo Alto. Davis Black publishing.
- Whoqol-Group. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL). (1995). Position paper from the World Health Organization. *Social Science & Medicine*, [S. I.], Elsevier 41(10), 1403-1409. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VBF-3YS8D3J-S/2/83489c6e90ad18c7e562ebd8d0a67bd7> . Acesso em: 05/09/2010.
- Winkler, I. (2011). The representation of social actors in corporate codes of ethics. How code language positions internal actors. *Journal of business Ethics*, 101(4), 653-665.
- Williams, K., Kiel, F., Doyle, M., & Singara, L. (2002). Breaking the boundaries: Leveraging the Personal in Executive Coaching In Fitzgerald, C. & Berger, G. J. (Eds.). *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Williams, H., Palmer, S., & Edgerton N. (2014). Cognitive behavioural coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.). *The complete handbook of coaching* (pp 37-53). London: Sage.
- Williamson, M. G. (1986). *Coaching and counselling skills*. The Library Association.
- World Health Organization. (2019). Acesso em 23 de janeiro de 2019. Recuperado de <https://www.who.int/>
- Yates, J. (2014). *The career coaching handbook*. Oxfordshire: Taylor & Francis Group.
- Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C., Silva, N., & Soares, D. H. P. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed.

Zavattaro, H. A., & Malvezzi, S. (1999). *A qualidade de vida no trabalho de profissionais da área de informática: um estudo exploratório*. Universidade de São Paulo, São Paulo.

GLOSSÁRIO

Valor-p: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. – Desvio Padrão. É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

C.F. - Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Com. - Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

Peso: São os coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o constructo.

Validação Convergente: Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

AVE - Variância Média Extraída: Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesq. exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

A.C - Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

C.C - Confiabilidade Composta: É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Dim. – Dimensionalidade: Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

APÊNDICES

Pesquisa: “A Construção da Identidade do *Coach* X Qualidade de Vida no Trabalho”

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Prezado (a) Respondente,

Convido-lhe a participar, como voluntário (a) de uma pesquisa sobre “A Construção da Identidade do *Coach* X Qualidade de Vida no trabalho”, que faz parte da minha tese de Doutorado em Administração pela Faculdade de Administração da USP (FEA USP), sob orientação da Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França.

Este questionário apresenta caráter inteiramente científico. Sua identidade será preservada e os dados serão tratados de forma sigilosa e profissional. Ademais, cabe ressaltar que ninguém terá acesso às respostas de forma individualizada ou por qualquer agrupamento que possa comprometer o sigilo.

Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento ou por qualquer motivo ou risco detectado antes, durante ou depois do preenchimento. Sua recusa a participar não acarretará em qualquer penalidade, pois sua participação é voluntária.

Em cada bloco de questões serão apresentadas as instruções para respondê-las. Leia-as com atenção e responda o mais espontaneamente possível, lembrando que não há respostas certas ou erradas – é a sua opinião que importa.

O preenchimento de todo o questionário deve levar cerca de 10 minutos e nenhum dado individual será publicado, pois todas as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial. Em caso de dúvida, entre em contato direto com a pesquisadora responsável, por meio do e-mail karensecco@yahoo.com.br ou karensecco@usp.br.

Ao manifestar seu consentimento ao final desse texto, e prosseguindo a pesquisa, você atestará que foi informado (a) dos objetivos da pesquisa de maneira clara e concorda em participar.

Muito obrigada pelo seu tempo, apoio e pela contribuição! Inicie a pesquisa agora, clicando abaixo no botão continue.

Caso queira receber os resultados (resumo executivo) desta pesquisa, deixe o seu e-mail no campo abaixo:

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França e Karen Ciacchio Secco (pesquisadora)

Como preencher o questionário:

- 1- Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em cada item;
- 2- Todas as questões devem ser assinaladas e respondidas
- 3- Não pule item, mesmo que julgue difícil responder atribua a nota e assinale a resposta que melhor se adapte à sua opinião.

Bloco A – Dados Sócio-Demográficos / Coach Profissional

1. Idade: _____
2. Gênero: () Masculino () Feminino
3. Qual a cidade e Estado que você mora? _____
4. Qual é o seu nível de escolaridade atual? (Considere o mais elevado dentre as opções apresentadas).
 - () Ensino fundamental completo
 - () Ensino médio completo
 - () Curso superior (graduação) completo
 - () Pós-graduação lato sensu (MBA, Aperfeiçoamento ou Especialização) completo
 - () Mestrado completo
 - () Doutorado completo
5. Qual seu estado civil?
 - () Solteiro(a)
 - () Casado(a), vivendo com companheiro(a) ou em união estável
 - () Separado(a) ou divorciado(a)
 - () Viúvo(a)
6. Número de Filhos: _____
7. Formação em *Coaching*: _____
8. Ano da primeira formação em *Coaching*: _____
9. Formação Acadêmica: _____
10. Há quanto tempo atua como *coach*?
 - () 1 a 4 anos
 - () 5 anos
 - () 6 anos
 - () 7 anos
 - () 8 anos
 - () 9 anos
 - () 10 anos
 - () 11 anos ou mais
11. *Coaching* é sua única atividade profissional?
 - () Sim () Não
12. Além de atuar como *coach* qual outra ocupação profissional, ou outras atividades de trabalho, você possui? (braço da 10)
 - () Pesquisador/bolsista
 - () Empresário
 - () Presidente ou Vice- presidente
 - () Diretor
 - () Gerente
 - () Supervisor ou coordenador

- ☐ Especialista, analista ou administrativo
- ☐ Técnica ou operacional
- ☐ Trainee
- ☐ Consultor/ Trainer – (ministra treinamentos educacionais, comportamentais, técnicos e motivacionais)
- ☐ Trabalha com formação de *Coaches*
- ☐ Professor em Universidade
- ☐ Gestor em Universidade
- ☐ Outros - Descreva _____

13. Qual é o nicho de mercado que você atua?

- ☐ Executive *Coaching*
- ☐ Leadership *Coaching*
- ☐ Life *Coaching*
- ☐ *Coaching* Educacional
- ☐ *Coaching* de Relacionamento
- ☐ *Coaching* Esportivo
- ☐ *Coaching* Ontológico
- ☐ Outro (Descreva) _____

14. Você mantém um grupo de discussão, um mentor ou um *coach* para compartilhar e trocar experiências profissionais?

- ☐ Sim ☐ Não

15. Como profissional de *coach*, qual seu vínculo empregatício

- ☐ Autônomo ☐ Pessoa Jurídica ☐ CLT ☐ Contrato Social

16. Qual sua faixa de renda bruta mensal individual? (Não considere a renda de outros membros de sua família).

- ☐ Até R\$ 1.760,00
- ☐ De R\$ 1.761,00 até R\$ 3.520,00
- ☐ De R\$ 3.521,00 até R\$ 5.280,00
- ☐ De R\$ 5.281,00 até R\$ 7.040,00
- ☐ De R\$ 7.041,00 até R\$ 8.800,00
- ☐ De R\$ 8.801,00 até R\$ 10.560,00
- ☐ De R\$ 10.561,00 até R\$ 12.320,00
- ☐ De R\$ 12.321,00 até R\$ 14.080,00
- ☐ De R\$ 14.081,00 até R\$ 15.840,00
- ☐ De R\$ 15.841,00 até R\$ 17.600,00
- ☐ Acima de R\$ 17.600,00

Bloco C- Modelo Questionário *Flow* (adaptado Graziano, 2005)

Este questionário visa identificar atividade autotélica, a qual é considerada recompensadora por si mesma, independente do resultado que ela possa trazer. Por exemplo, uma pessoa que considere a leitura de um livro como sendo uma atividade autotélica, vê a própria leitura como sendo altamente recompensadora, de forma que ela lê por gostar da leitura em si, e não por que lendo o livro poderá se sair melhor numa prova. Pensando sobre sua atuação como *coach*, seja no processo individual, de time ou na formação de *coaches*, responda:

Questionário:

- 1- Você considera a atividade profissional do *coach* (exercer a profissão), recompensadora por si mesma e na qual você consiga se concentrar totalmente, a ponto de ser capaz de perder a noção do tempo?
☐ Sim ☐ Não
Em caso positivo, continue respondendo as questões abaixo.
- 2- Aproximadamente com que frequência você procura aplicar essa atividade?
☐ Acima de 2x por semana
☐ De uma a duas vezes por semana
☐ Duas vezes por mês
☐ Uma vez por mês
☐ Raramente
- 3- Uma vez que esteja se dedicando a essa atividade, com que frequência consegue obter concentração total no que está fazendo?
☐ Sempre
☐ A maioria das vezes
☐ Apenas em algumas vezes
☐ Raramente

Bloco D - Escala de Bem estar Psicologico - Adaptação da EBEP Ryff (1992), validado por Machado, Bandeira & Pawlonsky (2013)

As questões abaixo se referem a maneira que você lida consigo mesmo e com sua vida. Lembre-se não há respostas certas ou erradas, apenas marque a alternativa que melhor descreve como você se sente, no momento em relação a cada frase.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Parcialmente	3 Discordo pouco	4 Concordo pouco	5 Concordo parcialmente	6 Concordo totalmente
-----------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------------	-------------------------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5	6
1 – Frequentemente me sinto solitário porque tenho poucos amigos íntimos com quem eu possa compartilhar minhas preocupações.						
2 – Não tenho medo de expressar minhas opiniões, mesmo que elas sejam contrárias às opiniões da maioria das pessoas.						
3- Sinto que tenho controle sobre as situações do meu dia a dia.						
4 – Eu acredito que é importante ter experiências novas que desafiem o que você pensa sobre você mesmo e sobre o mundo.						
5- Acredito possuir objetivos e propósitos na minha vida.						
6- De forma geral me sinto confiante e positivo sobre mim mesmo.						
7- Eu sinto que ganho muito com minhas amizades.						
8- Muitas vezes me preocupo com o que os outros pensam sobre mim.						
9- Eu sou muito bom em gerenciar as diversas responsabilidades da minha vida diária.						
10- Em minha opinião, pessoas de todas as idades são capazes de continuar crescendo e se desenvolvendo.						
11- Na maioria das vezes acho minhas atividades interessantes e banais.						
12- Gosto de ser do jeito que sou.						
13- Parece-me que a maioria das pessoas tem mais amigos do que eu.						
14- Estar feliz comigo mesmo é mais importante para mim, do que a aprovação dos outros.						
15- Eu normalmente gerencio bem minhas finanças e negócios.						
16- Eu aprendi com a vida muitas coisas ao longo do tempo, o que me tornou uma pessoa forte e capaz.						
17- Eu gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para torna-los realidade.						
18- De um modo geral, me sinto decepcionado com que alcancei da vida.						
19- As pessoas me descreveriam como alguém disposta a compartilhar meu tempo com os outros.						
20- As pessoas dificilmente me convencem a fazer coisas que eu não queira.						
21 – Consigo administrar bem meu tempo, dessa maneira consigo fazer tudo que deve ser feito.						
22 – Eu acredito que cresci muito como pessoa ao longo do tempo.						
23- Sou uma pessoa ativa para executar os planos que estipulei para mim mesmo.						

24- Em geral tenho orgulho de quem sou e da vida que levo.						
25- Em relação as amizades eu geralmente me sinto deslocado.						
26- muitas vezes eu mudo minha opinião, se meus familiares e amigos discordam das minhas decisões.						
27- Eu fico frustrado quando tento planejar minhas atividades diárias porque eu nunca consigo fazer as coisas que planejo.						
28- Para mim, a vida é um contínuo processo de aprendizado, mudança e crescimento.						
29- Meus objetivos na vida tem sido mais uma fonte de satisfação do que frustração para mim.						
30- Quando me comparo a amigos e conhecidos, me sinto bem em relação a quem eu sou.						
31- Meus amigos e eu somos solidários aos problemas uns dos outros.						
32- Eu me preocupo com as avaliações dos outros sobre as escolhas que eu faço em minha vida.						
33- Eu tenho dificuldade de organizar minha vida de uma forma satisfatória para mim.						
34- Eu gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram ao longo dos anos.						
35- Eu fico satisfeito quando penso no que já realizei na minha vida.						
36- Todos tem suas limitações, mas eu pareço ter mais que os outros.						