

## **O COACHING COMO PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÓS-MODERNAS**

Wivian Christina Sá Pelisson, (Universidade Estadual de Maringá, Constituição do Sujeito e Historicidade, Maringá-PR, Brasil); Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva, (Universidade Estadual de Maringá, Constituição do Sujeito e Historicidade, Maringá-PR, Brasil); Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva, (Universidade Estadual de Maringá, Constituição do Sujeito e Historicidade, Maringá-PR, Brasil).

contato: wiviansa@yahoo.com.br

### **RESUMO**

Através de uma pesquisa bibliográfica e explicativa, este trabalho teve como objetivo entender o *coaching*, prática crescente nas organizações pós-modernas, que apresenta características próprias deste tempo como flexibilidade, *performance*, resultados rápidos em curto espaço de tempo, e refletir sobre seu impacto na subjetividade. Para tanto apresento as principais características da pós-modernidade, tendo como fio condutor o capitalismo e as correlaciono com o campo do trabalho. Indico de que forma o trabalho, as organizações e a área de gestão de pessoas com suas práticas de desenvolvimento humano foram afetadas por este contexto pós-moderno. Neste cenário, o *coaching* surge como uma ferramenta de desenvolvimento humano utilizada nas organizações na contemporaneidade que expressa valores próprios deste tempo. Apresento a definição de *coaching*, exponho seu crescimento e comento sua utilização dentro das organizações explicando porque ele é um fenômeno atual. Por fim, discorro sobre o papel ocupado pela Psicologia, questiono sua contribuição e também questiono sobre como é possível pensar em desenvolvimento humano dentro das organizações atualmente, assim como proponho uma reflexão sobre o impacto nos sujeitos ao apresentar minhas reflexões e meu olhar perante o material que foi apresentado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pós-modernidade. Desenvolvimento Humano. *Coaching*.

### **INTRODUÇÃO**

As práticas voltadas ao desenvolvimento dos funcionários dentro das organizações passaram por mudanças ao longo do tempo. Não pretendo explicar as diversas e diferentes práticas existentes na área de gestão de pessoas das empresas, mas gostaria de me debruçar sobre uma delas: o *coaching*.

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

O interesse por estudar esta prática surgiu a partir do momento em que ingressei em um novo trabalho e me foi proposta a “Formação em *Coaching*”. Eu já estava surpresa com o crescimento vertiginoso dessas iniciativas e dos anúncios para se trabalhar como *coach*, mas ao fazer o curso constatei o quanto as pessoas são seduzidas pelo programa que é vendido: um programa que anuncia mudar a vida das pessoas, traz resultados rápidos e eficazes em curto espaço de tempo, além de trazer uma alta rentabilidade para o profissional que atua.

Grandes empresas e empresários investem valores significativos para que seus funcionários passem por um processo de *coaching* e, como resultado desse processo, esperam uma melhor *performance* por parte do trabalhador, ainda mais alinhada com a expectativa da empresa, voltada para os objetivos e metas propostos para e pela organização. Esses aspectos me levaram a pensar o quanto o *coaching* é uma prática contemporânea ao conter características próprias do mundo pós-moderno, ao propor e vender programas de curto prazo com alto resultado. Inevitavelmente, tais elementos me levam a relacionar o *coaching* com o mundo capitalista.

Por esta razão, apesar da pós-modernidade poder ser analisada por diversos ângulos optei por realizar esta pesquisa tendo como aspecto central de discussão o capitalismo, na busca por correlacioná-lo com a prática de *coaching* nas organizações na pós-modernidade. Neste percurso reflexivo, entendi que eu não queria falar sobre o processo de *coaching*, mas sobre o **fenômeno**, propor uma reflexão sobre esta prática crescente na pós-modernidade.

Através de ampla pesquisa bibliográfica pude correlacionar as práticas de *coaching* com o capitalismo na pós-modernidade e, por meio de uma análise crítica do material levantado, refleti sobre o impacto na subjetividade.

Logo, na definição dos rumos de minha pesquisa, ela se caracteriza como explicativa, pois tem “[...] como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...]” (Gil, 1991, p. 46). A pesquisa explicativa procura investigar a realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Tem como finalidade a identificação dos motivos que determinaram a ocorrência de um fenômeno ou contribuíram para tanto (Barbosa, Ponte, Oliveira & Moura, 2008).

Assim, por meio de uma leitura interpretativa, em que relacionei as ideias expressas nas obras que usei como referência para o meu tema de pesquisa, busquei respostas para o meu problema. Foi um exercício de constante interpretação das ideias dos autores, associação e análise de situações para entender esse fenômeno – o *coaching* – que toma como marca de uma condição pós-moderna.

Por fim, entendo que minha pesquisa é bibliográfica e explicativa. Marconi e Lakatos (2003, p. 183) citam Manzo (1971, p. 32) quando ele diz que essa forma de pesquisa “[...] oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente [...]”. Encerram a explicação afirmando que “ [...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Enquanto psicóloga e pesquisadora que também vive neste tempo e enquanto profissional que atua na área de gestão de pessoas de uma empresa que oferece o *coaching* como uma forma de ajudar seus funcionários a se desenvolverem, vejo a necessidade de entender o impacto que essa prática tem nos indivíduos (tanto seus limites quanto suas possibilidades).

## **A PÓS-MODERNIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO**

Neste capítulo, apresento as principais características da pós-modernidade e as correlaciono com o trabalho, tomando o cuidado de preservar aquilo que a pós-modernidade traz como uma de suas principais marcas: “[...] a recusa às explicações e definições totalizantes [...]” (Lorenzi, Moscheta, Corradi-Webster & Souza, 2014, p. 24).

A pós-modernidade, nas palavras de Harvey (1996), trouxe diferentes facetas e olhares sobre o que já estava posto: “A natureza e a profundidade dessa transformação são discutíveis, mas transformação ela é” (Harvey, 1996, p. 45). É transformação uma vez que abre espaço para a reflexão e análise de conceitos que até então eram considerados inquestionáveis.

Bauman (2001) atesta o que os autores pontuaram ao indicar que a autoconfiança moderna e sua ideia de progresso, as fábricas fordistas e os Estados soberanos faliram e deram espaço para a entrada das incertezas e medos. O autor reforça que a nebulosidade do presente é uma poderosa força individualizadora: “Ela divide em vez de unir [...]” (p. 170). Com isso, “Os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão. Não se somam, não se acumulam numa ‘causa comum’, não tem endereço específico, e muito menos óbvio”.

Esses podem ser sentidos ao se deparar com a ausência de uma agência capaz de mover o “mundo para frente”. O autor cita Guy Debord quando este relata que o centro de controle se tornou oculto e, não há indícios de que será tomado por uma ideologia ou por um líder notório novamente.

Quem aparece para ocupar esse lugar é o capital, no entanto, surge algo que seria impensável no passado: o rompimento do capital com sua dependência em relação ao

trabalho. O crescimento do capital e dos lucros dos acionistas se tornaram quase que independentes de qualquer vínculo com o trabalho e a produção de mercadorias. Assim não há mais a necessidade de um líder, uma figura de comando. Não há um rosto para confiar. O capital circula leve e sem território. Tudo é regido pelas leis do mercado.

Neste contexto de liquidez, no qual trabalho e parcerias não trazem garantias, o amanhã se torna cada vez mais indefinido. Diante do que foi exposto, Harvey (1996) questiona como podemos nos colocar perante o mundo e comenta que uma vez que os planos para o futuro se tornam indefinidos e o indivíduo se percebe vulnerável diante deste contexto, a sede por algo que preencha esse vazio imediatamente aparece como um imperativo. No entanto, a satisfação é apenas instantânea, já que diante de um mero pedregulho no caminho ou devido ao enfraquecimento do desejo, a busca por algo a mais ressurge com uma intensidade ainda maior. E a experiência aparece vinculada a uma explosão de excitação momentânea, inundada de afetos e sentimentos e reduzida a uma fração do momento presente.

Como Ungier (2009, p.1) menciona, a pós-modernidade “[...] tornou o bem-estar uma paixão universal”. No entanto, essa busca incessante pela felicidade e o consumo desenfreado não são suficientes para evitar a dor psíquica e a sensação de desamparo diante da responsabilização pelo fracasso ou sucesso.

É possível perceber que na pós-modernidade o homem existe não quando pensa ou sente e sim quando consome. O homem visto como objeto a ser consumido tem sua subjetividade, seus sentimentos, sua razão, seu trabalho como objetos de consumo. Além disso, o homem pós-moderno tem se deixado ser consumido pelo excesso de trabalho, de informações, de mudanças e de transformações (Bondía, 2002). A partir do que foi pontuado sobre a pós-modernidade, questiono: quais os impactos no campo do trabalho?

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

Harvey (1996) afirma que Marx apontava os conceitos trabalho, valor e capital em termos relacionais, formando combinações. Já na pós-modernidade, vemos formar novas possibilidades entre essa tríade e, muitas vezes, um conceito não depende ou está conectado ao outro. Além disso, o ambiente de trabalho contemporâneo enfatiza a flexibilidade, a execução de projetos e trabalhos a curto prazo. Sennett (2009) pontua que as três premissas citadas não permitem que as pessoas desenvolvam experiências coerentes com sua vida. O autor faz este apontamento ao corroborar com o que relatei no decorrer deste capítulo: é visível o quanto a volatilidade do capital favoreceu ainda mais o dismantelamento do compromisso, da lealdade e da confiança, ele ainda ressalta que esses laços necessitam de um certo tempo para surgir e criar raízes. Hoje o capital caminha livre, leve e solto do peso das grandes equipes e de grandes maquinários, carrega na mão apenas o *tablet* e o celular. Todos os passos na direção de reduzir, cortar e enxugar pessoas e custos são bem vistos, enquanto todo caminho inverso – relativo a prolongar prazos e fortalecer laços - é punido (Bauman, 2001).

Bauman (2001) e Sennett (2009, p. 53) indicam que “flexibilidade” é a palavra da vez e apesar de seu sentido original derivar da “[...] observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal [...] Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas”. Ao se aplicar essa premissa no ambiente de trabalho, percebe-se o fim do emprego como conhecíamos. Atualmente os contratos de trabalho também são por tempo determinado, são desenvolvidos em rede, a tendência é que as pessoas trabalhem juntas desenvolvendo projetos por um certo período de tempo. Além disso, muitas tarefas que eram executadas por funcionários foram terceirizadas para empresas específicas

com contratos de curto prazo. Esta nova forma de trabalho colabora para a formação de laços fracos ou frouxos.

Durante esse capítulo expus os valores que a pós-modernidade apregoa e mostrei os impactos no e para o indivíduo, assim como para a sociedade em que está inserido, focando no campo do trabalho. No próximo capítulo, continuo essa discussão apontando como as organizações e a área de gestão de pessoas e suas práticas de desenvolvimento humano foram afetadas pelas concepções presentes na pós-modernidade.

### **TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO HUMANO NA PÓS-MODERNIDADE**

As interações humanas são permeadas pelas atividades de trabalho, seja na esfera pessoal ou profissional, os indivíduos são impactados pelas modificações no mundo do trabalho, essas “acarrentaram diferentes formas de subjetivação (desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas) e de constituição dos agrupamentos humanos e da sociedade como um todo” (Zanelli & Bastos, 2004, p. 476).

A organização pós-moderna não está encravada em um caráter estável, mas em um mundo em constante mutação, assim Clegg e Baumeler (2010, p. 1718) ressaltam que a metáfora da liquidez já está bem estabelecida nas organizações e pode-se dizer que “[...] as organizações mais líquidas são aquelas que têm a maior parte de seus ativos na forma de curto prazo, ativos fluídos. Eles têm poucos investimentos de longo prazo que são difíceis de desfazer”. Por conseguinte, nessas organizações o investimento em pessoas também pode ser considerado líquido uma vez que não tem implicações de longo prazo. Os autores pontuam

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

que a mudança é dialética: as organizações estão se tornando cada vez mais líquidas para os indivíduos e os indivíduos estão se tornando cada vez mais líquidos em relação às organizações.

Vale pensar nas implicações que essa liquidez no mundo organizacional gera, fica evidente que cabe aos indivíduos, seja membros ou líderes estarem perpetuamente construindo e reconstruindo-se. Nesse cenário arbitrário, os indivíduos passam a evitar o compromisso que não seja a presença do momento ao viver a experiência de projetos descontínuos, prepara-se a cada amanhecer para uma série de novos re-começos. Com isso, como bem pontua Clegg e Baumeler (2010, p.1726) a identidade deixa de ser definida pela biografia, pela vocação ou pelo jogo, uma vez que esses mudam constantemente, e os currículos e as carreiras passam a ser aprimoradas diariamente para as oportunidades de amanhã. Por fim, “o tempo, no sentido imediato, se torna uma sequência arbitrária de momentos atuais orientados a futuros idealizados”.

As intensas transformações do mundo pós-moderno impactaram as organizações e sua dimensão social e humana individual, acarretando no restabelecimento das práticas de gestão de pessoas. Mostra-se relevante verificar de que forma a área de gestão de pessoas e as práticas de desenvolvimento humano foram afetadas por tais mudanças.

O surgimento da área de recursos humanos, segundo Mônaco (2007, p. 29) se deve a um “aumento da complexidade do mercado de trabalho, do crescimento das organizações e da necessidade de gestão de pessoas no âmbito organizacional”. Mas, segundo Chiavenato (2000) é a partir de 1990, com a chegada da Era da Informação que a área passa a ser denominada de Gestão de Pessoas (GP) e passa a ter uma atuação mais estratégica, com a migração do setor industrial para o de serviços. Os trabalhadores são vistos como fontes de



X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

conhecimento, e o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental. Com isso, ocorre a terceirização das tarefas operacionais. Com a visão de que o conhecimento é um recurso importante, com o aumento da competitividade, com a alta concorrência entre as empresas e a chegada das mudanças frequentes e inesperadas, a área passa a ser orientada a questões do negócio, visando a estratégia, e começa a atuar como um consultor interno. É o início da fase que enfatiza o mérito e o sucesso, valoriza o dinamismo e adaptação constante.

Assim como o significado do trabalho foi alterado devido as condições sócio-históricas e político-econômicas de cada época, a maneira com que os indivíduos são vistos e tratados pela área de GP das organizações também foi modificada. As mudanças impulsionaram a área de GP a rever suas práticas e o seu papel. Os procedimentos burocráticos e rotineiros foram substituídos pelo objetivo de “alinhar pessoas aos objetivos estratégicos da organização numa conjuntura ambiental dinâmica e complexa” (Mônaco, 2007, p. 40).

As transformações são globais e afetam também o mundo do trabalho. A instabilidade política e econômica, a globalização, a chegada da tecnologia da informação e a automação impactaram a natureza do trabalho, a empregabilidade e a forma com que os trabalhadores são tratados.

Novas habilidades são demandadas neste cenário e os trabalhadores que atenderem a esse novo requisito é que serão considerados os talentos desta época. Fica evidente que a procura não é por qualquer talento, mas pelo talento certo, na hora certa, talento que deve elevar a competitividade da organização e entregar resultados que alavanquem o negócio, ou seja, o empregado é visto como alguém capaz de gerar ou não lucro à empresa, e que pode ou não colaborar diretamente para o resultado do negócio. Assim as habilidades exigidas e

esperadas estão relacionadas ao capital, e o empregado apresenta valor à medida que apresenta tais habilidades. Fato extremamente novo, se considerarmos que no século XX, as grandes corporações de todas as partes do mundo, viam os empregados “como gêneros especiais de peças intercambiáveis dispendiosas e irritantes” (Flaherty, 2010, p. 4).

Mas como desenvolver talentos ou mesmo, como o indivíduo pode desenvolver suas habilidades em um mundo tão mutável? Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial<sup>1</sup>, mais de um terço das habilidades que são essenciais hoje mudarão até 2020. A questão então se desloca para como saber em que se desenvolver diante de tantas incertezas e mudanças, e ao mesmo tempo diante de infinitas possibilidades, em que cada um pode ser o que quiser.

Além disso, Sennett (2009) comenta que as habilidades requeridas na pós-modernidade estão voltadas mais para o aperfeiçoamento pessoal do que para a aquisição de algum conhecimento específico. E por que essa mudança do técnico para o pessoal? O mundo está mais complexo e incerto, e uma vez que na pós-modernidade a informação se tornou um bem mais acessível, somente o conhecimento bruto não é suficiente para resolver os problemas que virão e para garantir a sustentabilidade das empresas.

O *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2015), em seu relatório anual sobre Aprendizagem e Desenvolvimento (A&D), pontua que à medida que o mundo do trabalho continua a evoluir a um ritmo acelerado, tem-se a oportunidade de encorajar o crescimento sustentável das organizações por meio de práticas de A&D. Ainda destaca que os profissionais de gestão de pessoas estão reconhecendo cada vez mais a importância de entender necessidades da empresa e de estar alinhados à sua estratégia de negócio.

---

<sup>1</sup> World Economic Forum report titled *The Future of Jobs*. The full report is available at [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).

O relatório aponta que os métodos de desenvolvimento interno continuam os mais comuns, há alguns anos, tanto treinamentos *on-the-job* (no local de trabalho), quanto programas de desenvolvimento interno e *coaching* (realizados por gestores ou pares de trabalho).

Além disso, a maioria das empresas espera que os mesmos cresçam, principalmente o uso do *coaching*, nos próximos anos até porque quase três quintos das organizações desenvolvem as práticas acima citadas para a gestão de seus talentos e as considera eficazes.

Nesta Era do Indivíduo, em que impera o capitalismo impaciente que nos deixa à deriva (Sennett, 2009), a flexibilidade em todos os sentidos e a busca por alta *performance*, que o *coaching* aparece como uma solução centrada no indivíduo (Greif, 2007), uma nova opção aos métodos tradicionais de desenvolvimento.

## **O COACHING E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS**

Neste capítulo, apresento as principais características do *coaching*: sua definição, seu histórico, sua utilidade e finalidade e ainda indico de que forma o *coaching* é utilizado, qual o seu foco, quem é o profissional que o aplica e quais as abordagens são empregadas. Antes de seguir, no entanto, vale a pena apresentar a definição de *coaching* em que me baseei para escrever este capítulo.

A palavra *coach* foi usada pela primeira vez no século XVI para descrever um tipo particular de carruagem que transportava as pessoas para onde elas quisessem ir. Em muitos sentidos, essa ideia de uma viagem para um destino desejado resume um dos objetivos do *coaching* (Gray, 2006).

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

Segers, Vloeberghs, Henderickx e Inceoglu (2011, p. 204) consideram o *coaching* como:

[...] um processo intensivo e sistemático de facilitação a indivíduos ou grupos, que usa uma ampla variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudá-los a alcançar metas autocongruentes, a consciência para a mudança e para o autodesenvolvimento, a fim de melhorar o desempenho profissional, o bem-estar pessoal e, conseqüentemente, melhorar a eficácia da sua organização.

Além disso, mostra-se relevante para a compreensão desta pesquisa o entendimento dos agentes envolvidos no processo: *coach* e *coachee*. Em todo processo de *coaching* há duas pessoas envolvidas, o *coach* (plural *coaches*), profissional que oferece o serviço e o *coachee*, o cliente. O processo realizado entre *coach* e *coachee* é denominado *coaching*.

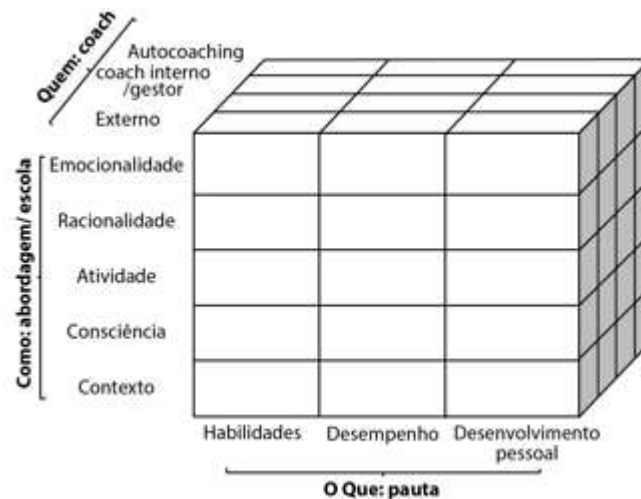
Segers, Dries e Versées (2015) apresentam o *coaching* como algo tão antigo quanto a civilização humana e mencionam que, apenas a partir de meados da década de 1990, a indústria do *coaching* experimentou um enorme crescimento global.

Vale ressaltar o apontamento que Segers et al. (2011, p. 205) fazem a respeito do crescimento do *coaching* nas últimas décadas:

O risco evidente desse intenso crescimento de interesse pelo coaching tanto por parte dos praticantes como do mundo acadêmico é que o campo termina em um caos, carece de transparência, experimenta uma queda na qualidade de serviços e estudos e, portanto, pode se tornar uma moda organizacional que passará rapidamente.

Após realizar a leitura de diversos autores, o termo criado por Segers et al. (2011) se apresenta como uma forma didática de entender toda a estrutura do *coaching*. Os autores criaram o termo “o cubo do *coaching*” (*the coaching cube*) para ajudar a compreender a indústria do *coaching* e a profissão. O cubo consiste de três dimensões: a primeira se refere à

pauta do processo de *coaching* (*What: Agenda*), a segunda a quem pode ser o *coach* (*Who: coach*) e a terceira, à abordagem ou escola utilizada (*How: school*).



**Figura 2** - O cubo do *coaching*: O que, Quem, Como

**Fonte:** Segers et al.,2011, p. 217, tradução da autora.

A primeira dimensão tem como foco a pauta do *coaching* (“O que”). Segundo alguns autores, o mais comum é o *coaching* ser classificado como voltado para o desenvolvimento das habilidades, do desempenho ou para o desenvolvimento pessoal, este último também chamado de *life coaching* (Fillery-Travis & Lane, 2006; Grant & Cavanagh, 2004).

Na segunda dimensão, os autores citam que o papel de *coach* pode ser ocupado por quatro diferentes profissionais: o próprio gestor, um *coach* interno (que pode ser um colega de trabalho ou um profissional da área de GP, por exemplo) ou externo (ser realizado por um profissional que não trabalhe na organização) ou pode-se ter o *autocoaching* (intervenções online ao invés de presenciais). Os autores relatam que há uma preferência por parte dos profissionais de GP pelas duas primeiras opções.

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

Autores como Segers et al. (2011, p. 207) citam o modelo ERAAwC de L'Abate et al. (1982), que “classifica as escolas em termos de sua ênfase em cinco componentes diferentes: Emocionalidade, Racionalidade, Atividade, Consciência e Contexto”. A terceira e última dimensão apresentada aborda exatamente essa questão e descreve as diferentes abordagens ou escolas que servem como guia para o *coaching* (“Como”). Há cinco escolas, que, por sua vez, adotam diferentes abordagens de *coaching*. A maior lacuna na literatura existente é encontrada nesta última dimensão. Os materiais já publicados revelam apenas que as abordagens mais frequentemente observadas nos países estudados pertencem à “Racionalidade” e a escola nomeada “Atividade” e que os *coaches* combinam as diferentes abordagens. Mas não é realmente conhecido se as abordagens diferem na sua eficácia, ainda mais quando se analisa esta dimensão com as outras duas indicadas por Segers et al. (2011): “Quem” e “O que”.

Os autores salientam que, apesar do *coaching* estar em ascensão, ainda não atingiu o seu pleno potencial. Sua pesquisa mostra que a maioria das organizações (52%) relata estar consciente da utilidade do *coaching* para questões de aprendizagem e desenvolvimento em suas organizações, mas não o estavam utilizando suficientemente naquele momento. Assim, não se pode afirmar que "organizações estão se afastando das iniciativas tradicionais de treinamento, em que um treinamento se encaixava para todos" (Fillery-Travis & Lane, 2006, p. 23) a fim de se voltar para o *coaching*, mas estão buscando novas possibilidades de desenvolvimento que atendam as necessidades individuais, entre elas o *coaching*.

Como afirma Segers et al. (2011, p. 219): “parece que o *coaching* está aqui para ficar”; no entanto, espera-se que haja um amadurecimento por parte da indústria na estrutura

do *coaching*, que haja futuros esforços de investigação deste campo ajudando todas as partes envolvidas a compreender melhor o processo.

Este capítulo abordou o crescimento vertiginoso do *coaching* nas últimas décadas, mostrou a quem ele se destina, como ele funciona e em que teoria se baseia. No último capítulo, discorro sobre o papel ocupado pela Psicologia diante deste contexto, questiono sua contribuição e também discorro sobre como é possível pensar em desenvolvimento humano dentro das organizações atualmente, assim como proponho uma reflexão sobre o impacto nos sujeitos ao apresentar minhas reflexões e meu olhar perante o material que foi apresentado.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barbosa, J. V., Ponte, V. M. R., Oliveira, M. C. de, & Moura, H. J. de. (2008). Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *Balanced Scorecard*: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: L. Lopes, J. Francisco, & M. Pederneiras (Orgs.). *Educação contábil: tópicos de ensino e pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bondía, J. L. (2002). Notas sobre a experiência e o saber da experiência. *Revista Brasileira de Educação*, 19, 20-28.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CIPD. (2015, May 1). Learning and development. *Annual survey report 2015*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/surveys>.
- Clegg, S. & Baumeler, C. (2010). Essai: From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis. *Organization Studies*, 1713–1733.
- Flaherty, J. (2010). *Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fillery-Travis, A. F., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1, 23–36.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

X Seminário de Pesquisa da Pós-Graduação em Psicologia da UEM  
03 a 06 de Abril de 2017

Universidade Estadual de Maringá ISSN 2358-7369

- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2, 1–16.
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37, 475–497.
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2, 222–249.
- Harvey, D. (1996). *Condição pós-moderna*. 6ª ed. São Paulo: Loyola.
- Lipovetsky, G. (2008). *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lorenzi, C. G., Moscheta, M., Corradi-Webster, C.M., & Souza, L. V. E. (2014). *Construcionismo social: discurso, prática e produção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora do Instituto NOOS.
- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Mônaco, F. F. (2007). *Dos 'Tempos Modernos' a Gestão de Pessoas: Uma Breve Retrospectiva Histórica da Evolução da Administração de recursos Humanos*. R. Adm. Cesusc. Florianópolis. v. 1. n. 1. Jan/Jun. 2007 (PP. 27 a 50).
- Segers, J., Dries, N., & Versées, D. (2015). Coaching. In: P. J. Hartung, M. L Savickas, & W. B. Walsh, (Editors-in-Chief). *APA Handbook of Career Intervention*. vol. 2. Applications. Chapter 29, p. 397- 411. American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/14439-029>
- 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, 204–221. doi:10.5465/AMLE.2011.62798930.
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Ungier, A. (2009). O mal-estar contemporâneo e a felicidade paradoxal. *Congresso Brasileiro de Psicanálise*. Rio de Janeiro.
- Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, J. C ; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 466- 491. Porto Alegre: Artmed.