

**A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA DO COVID19 NA PRÁTICA DOS PROFISSIONAIS DE COACHING: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE MOMENTO ATUAL E EXPECTATIVAS DE TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA**

**PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**LUCIANE WOLFF**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecimentos ao CNPq.

# A INFLUÊNCIA DO COVID19 NA PRÁTICA PROFISSIONAL DE COACHING: MOMENTO ATUAL E EXPECTATIVAS DE TRABALHO NO PÓS-PANDEMIA

## 1 INTRODUÇÃO

Desenvolver as competências de liderança é um desafio para organizações e indivíduos que almejam crescer e se diferenciar no contemporâneo, e neste sentido, a prática do coaching nos processos de desenvolvimento das lideranças, é cada vez mais expressiva no contexto organizacional. O coaching empresarial teve seu início, no final da década de 90, com executivos que assumiam tanto o papel de coaches, como de coachees. Desde lá o coaching se difundiu rapidamente e a gama de expectativas e serviços oferecidos se pulverizou sendo essencial, portanto, a busca de maior entendimento e rigor desta prática em âmbito de atuação profissional e pesquisa acadêmica. Na mesma linha, Theeboom, Beersma, e Van Vianen (2014), ao examinarem as relações entre intervenções de coaching e diversos resultados em nível individual, constataram que tais resultados são relevantes tanto para os indivíduos, quanto para as organizações e sinalizaram a importância de maior produção teórica sobre o tema.

De acordo com Marques, Dimas e Lourenço (2014), o coaching tem sido definido como uma intervenção que visa a melhoria imediata do desempenho e do desenvolvimento de competências, na vida profissional ou pessoal, sendo visto, portanto “(...) como uma forma de libertação do potencial dos indivíduos para maximizar o seu desempenho, sob a lógica de ajudá-los a aprender em vez de ensiná-los.” (p. 68). Vale salientar que adota-se neste estudo a concepção de desenvolvimento da liderança como um processo dinâmico, social e relacional, em que a capacitação e o aperfeiçoamento dos indivíduos, de distintos níveis hierárquicos, ocorre de maneira formal ou informal e na forma individualizada ou em grupo (Cunha, Lourenço & Borges, 2017; Derue & Ashford, 2010; Komives et al, 2005). Nesta perspectiva, o coaching é uma prática relacional e conversacional, possibilitadora de transformações dos indivíduos e, conseqüentemente, dos contextos em que estão interagindo.

No cenário brasileiro, a realidade de ampla difusão do coaching e de pouco entendimento e produção teórica a seu respeito, tende a confirmar a problemática já apontada na literatura internacional (Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014). Empiricamente, é perceptível a expansão do coaching: a) no desenvolvimento de executivos e orientações de carreira; b) nas organizações que não raro adotam a expressão “líder coach” para sinalizarem suas diretrizes na gestão de equipes e de pessoas; c) no aumento de profissionais, de diferentes áreas do conhecimento que buscam formações em coaching para atuarem, profissionalmente, como coaches. Contudo, quando se discute o coaching como estratégia de desenvolvimento de lideranças nas organizações, observa-se lacunas teóricas em relação às distinções conceituais (Batista & Cançado, 2017; Kuna, 2019; Digirolamo & Tkach, 2019).

O artigo aqui apresentado, parte desta contextualização e, integra um projeto maior, que objetiva analisar a prática do coaching como estratégia nos processos de desenvolvimento de lideranças no Brasil. No entanto, frente ao contexto de isolamento social, decorrente da pandemia, compreende-se que a prática profissional do coaching, como prestação de serviço, foi naturalmente impactada. Parte-se, portanto, das seguintes problematizações: Qual a influência desta pandemia na prática dos profissionais de coaching no Brasil? E como estes profissionais percebem as perspectivas de sua atuação profissional, após a pandemia? O objetivo decorrente é analisar a influência da pandemia de COVID-19 na prática profissional de coaching, identificando expectativas sobre tal prática em um cenário pós-pandemia.

Considerando a premência desta nova realidade, definida como “novo normal” ( França, 2020), e que traz indiscutíveis impactos nas relações de trabalho (Beland et al, 2020; Wozniak, 2020) considera-se pertinente a discussão e análise sobre como as disrupções advindas da pandemia de COVID-19 no mercado de trabalho, entre outros aspectos socioeconômicos,

emergem e merece ser considerada quando tem-se por objetivo mapear as práticas de coaching no Brasil. Estudos apontam, por exemplo que trabalhadores do segmento de prestação de serviços são muito atingidos neste momento de restrições decorrente da pandemia (Wozniak, 2020) – e isto compreende, por exemplo, profissionais de coaching.

Assim, o presente estudo é uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo exploratória e descritiva. Na etapa 1 foram realizadas 07 entrevistas semiestruturadas, e na etapa 2, foi aplicado um questionário quanti-quali, tendo como respondentes 174 coaches com atuação profissional no Brasil. O estudo está de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (Resolução n.º 510/16) e foi aprovado pelo Comitê de Ética do local de origem da pesquisa (CAAE 19969419.1.0000.5344). A seguir, é apresentada a fundamentação teórica, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos de análise e discussão dos resultados. A seção 5 integra a discussão dos resultados e contribuições do estudo, encerrando com as considerações finais na seção 6.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégias de Coaching no Desenvolvimento de Lideranças

A liderança é tema essencial nas organizações e sua relevância é evidente tanto nas publicações acadêmicas como nas empresariais, com vieses mais práticos. Todavia, percebe-se que as investigações sobre o processo de desenvolvimento de líderes requer esforços, conforme levantamento bibliográfico (Turano & Cavazotte, 2016) que buscou compreender as bases do conhecimento que orienta a produção do tema e sinaliza lacunas no entendimento das relações teóricas e efeitos da liderança nos contextos organizacionais brasileiros.

É possível verificar que, à medida que os modelos de gestão por competências passaram a ser mais utilizados no contexto organizacional, o coaching começou a ganhar espaço, seja como uma ferramenta, seja como uma estratégia, frequentemente utilizada para desenvolvimento de pessoas. Porém, da mesma forma que a liderança, o Coaching carece de maiores estudos empíricos, pois existem lacunas sobre o tema, uma vez que “não há distinção clara entre a prática do coaching em relação às práticas do mentoring e do aconselhamento e há pouca orientação no tocante aos parâmetros objetivos de desenvolvimento do processo” (Batista & Cançado, 2017, p.25). A notória demanda por cursos de formações em coaching e a rápida difusão deste serviço na sociedade remete a uma gama de expectativas e serviços oferecidos que se pulverizou, sendo essencial, portanto, um maior entendimento e rigor desta prática, em âmbito de atuação profissional e na pesquisa acadêmica.

Nas organizações, os processos de coaching tendem a estar relacionados com o aumento da motivação e do desempenho dos trabalhadores, em especial, daqueles que se direcionam para uma carreira gerencial (Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Echeverría, 2015). Ao examinar as relações entre as intervenções de coaching e os resultados individuais observa-se efeitos positivos na performance, nas habilidades, no bem-estar, nas atitudes no trabalho e na autorregulação dirigida a resultados (Theeboom et al., 2014).

Boyatzis et al (2013) destacam que em programas de desenvolvimento de líderes com concepção holística há o autodesenvolvimento dos indivíduos e, o acompanhamento e a discussão destes processos de aprendizagem com um coach tende a funcionar como um “atrator emocional positivo”, não só para os próprios líderes, mas para as pessoas que a eles se reportam. Este incremento de inteligência emocional e inteligência social, por sua vez, tende a reverberar nas relações interpessoais, contribuindo para a sustentabilidade da organização.

Contudo, é fundamental estabelecer a distinção entre um trabalho de coaching (geralmente é chamado de “coaching”) e o uso das habilidades de coaching, sobretudo no

exercício da liderança (Digirolamo & Tkach, 2019; Hagen & Peterson, 2014). Coaches profissionais frequentemente são contratados por indivíduos ou organizações, para trabalhar com uma pessoa (cliente), visando atingir metas específicas, em um período definido ou com um número de sessões contratadas, aplicando habilidades de coaching na condução deste processo de facilitação de aprendizagem. Já o uso de habilidades de coaching por gerentes e líderes é muito mais fluido e dinâmico, aplicado geralmente, na mobilização de indivíduos e/ou equipes, também visando o incremento dos resultados.

A prática da liderança com habilidades coaching, portanto é mais conversacional, e menos estruturada em sessões ou pautada em confidencialidade, como é característico da relação contratual de coaching profissional (Digirolamo & Tkach, 2019). Na mesma perspectiva, Hagen e Peterson (2014) pontuam como “coaching gerencial” o processo em que líderes/gestores conduzem relações diádicas e de equipe, no contexto hierárquico e organizacional; enquanto que “coaching executivo” geralmente é um relacionamento diádico entre um consultor externo (coach) e executivo (cliente/coachee), com o objetivo de melhorar o desempenho e o desenvolvimento do executivo em áreas definidas a partir da expectativa deste coachee e/ou das demandas indicadas pela organização contratante do processo. Neste contexto, o coaching executivo é uma relação de consultoria, colaborativa, em que um facilitador profissional ajuda um executivo a melhorar sua eficácia (Kuna, 2019).

Estas distinções reforçam a importância de compreender a diferença de lugares de coach e de coachee, assim como as implicações nos contratos estabelecidos na relação de coaching: quando há uma relação hierárquica intermediando os papéis de coach e coachee, a confidencialidade, a autonomia frente à definição do foco de mudança, a escolha por atingir ou modificar uma meta, ganham contornos delimitados pela assimetria hierárquica envolvida – o que se modifica quando o coaching é conduzido por um profissional de coaching, que está no lugar de um prestador de serviço ou seja, um consultor externo. Mesmo que o profissional de coaching seja contratado pela organização para realizar um coaching executivo, há no contrato explícito um espaço de confidencialidade na relação com o coachee que estabelece um limite naquilo que é reportado à organização contratante.

Vale ressaltar que a expressão “líder coach” (Tolfo 2004; Echeverría, 2015) sinaliza o papel esperado pelas lideranças contemporâneas, no que tange ao papel de facilitador no desenvolvimento dos liderados para o alcance de objetivos, assim como na influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, isto é, o líder coach “(...) é alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal”, assinala Tolfo (2004, p. 294).

Já Digirolamo e Tkach (2019, p. 14) ressaltam que gerentes e líderes coaches claramente utilizam “(...) um estilo de gestão ou liderança participativa que integra as habilidades de coaching nas interações diárias, a fim de maximizar o crescimento individual e organizacional”. Já o ponto de intersecção, seja coaching gerencial ou executivo, é o fato do processo de coaching envolver competências conversacionais e facilitar o crescimento e a mudança, evocando as potencialidades de um indivíduo com vistas a expandir a autoconsciência, a autonomia e a capacidade de transformação pessoal (Digirolamo e Tkach, 2019; Echeverría, 2015; Marques, Dimas e Lourenço, 2014).

Nesse sentido, verifica-se uma convergência na literatura quanto às características do perfil de um coach efetivo: comportamento empático, acolhedor, motivador e de suporte; competências conversacionais, sobretudo de escuta; capacidade analítica; técnicas de questionamento e de observação; habilidade para dar e receber feedback relativo ao desempenho; comunicar e estabelecer expectativas claras (Theeboom et al, 2014; Echeverría, 2015; Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Marques, Dimas e Lourenço, 2014). Ao comparar as escalas de mensuração de habilidades coach (Park, McLean e Yang, 2008; Kombarakaran, 2008) a comunicação é comum (“Comunicação aberta” e “Diálogo e Comunicação”,

respectivamente), assim como Echeverría (2015) enfatiza a centralidade das competências conversacionais no processo de coaching.

O benefícios do coaching individual apontam para o desenvolvimento de competências associadas à inteligência emocional e social (Boyatzis et al, 2013), como resiliência, visão positiva, foco e incremento de desempenho (Kuna, 2019). Para além da dimensão individual sabe-se que a efetividade do coaching no ambiente corporativo requer uma cultura organizacional propícia à aprendizagem, à conversação e ao desenvolvimento de valores humanistas, bem como o alinhamento de políticas de gestão de pessoas compatíveis (Marques et al., 2014; Echeverría, 2015; Reis, 2016).

Contudo, Batista e Cançado (2017) apontam a lacuna de investigação sobre o coaching no contexto organizacional. Em relação às fragilidades do processo de coaching no ambiente corporativo, Kuna (2019) alerta para o fato de que o coaching é adotado ou recomendado como um “modismo”, concentrado na aplicação de técnicas, mas negligenciando o desejo dos executivos de se envolver no processo. Sem o engajamento real do coachee, isto é, assumir o protagonismo do seu processo de desenvolvimento e transformação, o coaching não é um caminho efetivo. Outro fator crítico diz respeito ao atingimento de metas de desempenho: muitas vezes, esta relação de eficácia é obscura e, não raro, com o passar do tempo tende a um efeito reverso no engajamento do coachee, tornando-se um fator estressante e limitante da capacidade para sustentar o desempenho ou se adaptar, inovar e aprender (Kuna, 2019; Boyatzis et al, 2013).

Boyatzis et al (2013) propõem uma distinção entre este coaching que se concentra em incremento de desempenho, o qual nomeiam “*Coaching for compliance*”, e o que definem como “*Coaching with compassion*”. Este último se sustenta no estabelecimento de uma relação de cuidado e confiança a partir de conversas ancoradas em emoções positivas, do estabelecimento de sinergia emocional e do comprometimento mútuo entre coach e coachee. O “*Coaching with compassion*”, portanto, é o que possibilita o desenvolvimento de líderes ressonantes, através de um caminho de autoconhecimento, autonomia e consolidação de competências emocionais e sociais (Boyatzis et al, 2013; Boyatzis, & Jack, 2018).

Ainda que as distinções entre coaching executivo (coachee como uma liderança corporativa e o coach um profissional externo à organização) e coaching gerencial (líderes e gerentes utilizam habilidades de coaching na gestão de pessoas e de equipes) sejam necessárias e indiscutíveis, se compreende que este é um processo que potencializa o desenvolvimento humano e organizacional, quando conduzido a partir de competências éticas e conversacionais (Batista & Cançado, 2017; Echeverría, 2015), indo além do *pop management* (Tavares, Teixeira & Oliveira, 2019; Kuna, 2019) e do utilitarismo que reduz o desempenho ao objetivo do coaching (Kuna, 2019; Boyatzis et al, 2013).

## 2.2 A Pandemia do COVID-19 e suas repercussões na sociedade

A Doença do Vírus Corona 2019 (COVID-19) se originou na China, sendo o primeiro caso relatado em Wuhan em dezembro 2019. A partir daí se espalhou em várias regiões da China e a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia em 11 março de 2020 (Elavarasan & Pugazhendhi, 2020). Deste então, a discussão e a análise das disrupções advindas desta pandemia na sociedade, são diariamente problematizadas.

Bartik et al (2020) destacam que, além de seu impacto na saúde pública, o COVID-19 teve um grande impacto na economia e está afetando principalmente as pequenas empresas. Dentre esses impactos destacam-se demissões em massa, fechamentos de empresas, outras temporariamente fechadas, outras, ainda, reduzindo o número de funcionários, gerando crenças e ações variadas sobre a provável duração do COVID-19 com interrupções que gera estresse nos profissionais e seus familiares. Fairlie; Couch; Xu (2020) indicam que mudanças sociais

decorrentes do desemprego caudado pelo contexto pandêmico são especialmente impactantes entre os afro-americanos e latino-americanos. Estas pesquisas (Bartik et al, 2020; Fairlie; Couch; Xu (2020) foram realizadas nos EUA, mas também ilustram o contexto brasileiro. Similares incertezas ocorrem no segmento de prestação de serviços, atingido pela pandemia (Wozniak, 2020) que compreende, por exemplo, os profissionais de coaching.

Neste contexto, Dolan et al (2020) apontam que os líderes têm enfrentado um dilema: privilegiar a saúde ou a economia? Independente da resolução, o cenário tem despertado a importância de valores conhecidos, por vezes esquecidos como fraternidade, voluntarismo e outros, extremamente necessários em tempos de crise. Os autores destacam que se um líder não tiver a capacidade de incorporar alguns desses valores, não poderá inspirar.

Na mesma linha, Baker (2020, p.2) refere que uma crise sempre revela a realidade de uma comunidade. Quem tem mais e quem tem menos. Onde está o poder. O que as pessoas valorizam e o que temem. “Mas é fácil, na pressa da crise, implementar ferramentas de vigilância sem pensar no dano a longo prazo que elas podem causar.” Para Robson (2020) a resposta de um líder a uma crise é muito mais que discursos. No entanto, as mensagens podem desempenhar um papel fundamental na obtenção da confiança e cooperação do público, sendo necessário, portanto, que as lideranças madurem suas competências de comunicação e de conversação. Destes estudos referidos pode-se compreender o coaching profissional como uma importante alternativa para o desenvolvimento de competências de liderança que precisam ser mobilizadas neste momento de crise.

Avolio (2020) aponta que, neste cenário de pandemia, algumas lições importantes podem ser aprendidas e aplicadas, agora e no futuro, por qualquer indivíduo, equipe, organização e comunidade que opte por se transformar, em vez de ser forçado a fazê-lo. Para isso é preciso desenvolver atributos como saber lidar com dados, ser claro na comunicação com a equipe, desenvolver senso de justiça e boa vontade, compartilhar um sentimento de esperança e positividade com as pessoas em seu entorno. Tratando-se de líderes, sabe-se que o compromisso com tais atributos torna-se imperativo de desenvolvimento pessoal.

Verifica-se que entidades como *International Coaching Federation* (ICF) (Batista, 2020) e profissionais de Coaching, posicionam-se destacando a importância do coaching como suporte, principalmente a executivos, neste momento em que estas lideranças também estão fragilizadas e sobretudo pressionadas frente às incertezas e urgências da tomada de decisões. Estes profissionais precisam, além disso, fazer a gestão de equipes em home office, assegurando o foco dos trabalhadores no propósito da organização. Gregg (2020) ressalta ainda, que, indivíduos em uma posição executiva estão começando a se preparar para um mundo pós-COVID-19 e, neste movimento, a demanda pelo trabalho do profissional de coach poderá aumentar. Por exemplo, é essencial que líderes aprimorem as habilidades sociais e de autoconsciência, reconstruindo relacionamentos positivos com sua equipe, já que as pessoas podem estar significativamente abaladas pelo isolamento social, vivenciando sentimentos como medo, frustração, estresse, entre outros.

### 3. MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem quanti-quali, de caráter exploratório-descritivo (GODOI et al, 2010). Com coleta de dados quantitativos e qualitativos, a análise dos dados integrada das duas abordagens (quanti-quali) identificando os aspectos específicos e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade ou da triangulação de dados do estudo (MINAYO, 2002). Foi tomado como campo de pesquisa a prática profissional do coaching no Brasil, tendo como participantes profissionais que atuam como coaches, incluídos por acessibilidade e indicação de outros participantes (técnica “*snowball*”).

A primeira etapa, prevista no projeto de pesquisa intitulado Coaching no Desenvolvimento de Lideranças: um estudo sobre esta prática no Brasil, correspondeu a entrevistas semiestruturadas, com 07 coaches, de diferentes linhas de formação e atuação profissional nas regiões sul e sudeste. Estas entrevistas ocorreram no período da pandemia de COVID-19, repercutindo nas falas dos entrevistados ao trazerem suas inquietudes e refletirem sobre as práticas de coaching no cenário impactado pela nova realidade. Portanto, analisando estes dados qualitativos, ficou clara a emergência de uma categoria de análise referente às influências da pandemia do COVID-19, na prática destes profissionais. Este resultado emergente, motivou uma emenda no projeto, aprovado pelo Comitê de Ética, para a realização da segunda fase da pesquisa, que se constituiu na aplicação de uma *survey*, também dirigida a coaches com atuação no Brasil. O instrumento elaborado foi constituído de três partes, sendo a) 06 questões fechadas referentes a dados sociodemográficos; b) 10 questões fechadas referentes à influência da pandemia de COVID-19 no trabalho como coach, para o desenvolvimento de lideranças; c) 01 questão aberta sobre as principais dificuldades abordadas por líderes em atendimentos de coaching durante o período da pandemia.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo a transcrição validada posteriormente pelos entrevistados. Para a análise dos dados qualitativos, oriundos das entrevistas e das questões abertas do questionário, foi adotada a Análise de Conteúdo (Richardson, 2011; Stake, 2011).

A segunda etapa, quantitativa, utilizou a *survey*, de corte transversal, ou seja, uma coleta de dados por meio de um questionário que ocorreu em um só momento no tempo (Freitas et al., 2000). O instrumento de coleta foi desenvolvido com base na teoria estudada e nos resultados da pesquisa qualitativa, visando complementar aspectos ressaltados pelos entrevistados e responder à questão de pesquisa. O instrumento foi validado por um professor-pesquisador (com expertise na área de Administração e método quantitativo) e pelo Comitê de Ética da Universidade. Posteriormente foi testado por integrantes do grupo de pesquisa havendo a necessidade de correção de pequenos erros de ortografia.

A população alvo desta pesquisa é constituída por profissionais que atuam como coach no Brasil. Neste trabalho, foi estimada uma amostra não probabilística por conveniência, na qual os indivíduos respondentes são selecionados por estarem prontamente disponíveis, caracterizando uma representação do universo a ser pesquisado. Fink (1995) afirma que o tamanho da amostra se refere ao número de respondentes necessário para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis, sendo que a melhor amostra é a representativa da população ou um modelo dela.

A conveniência representa uma maior facilidade operacional no acesso aos indivíduos e baixo custo de amostragem (Oliveira, 2001). Assim o instrumento foi compartilhado em grupos de coaches em diversas redes sociais a nível nacional. A coleta ocorreu de 20 de junho a 20 de julho de 2020.

Em relação às condições éticas do estudo, atende-se à Resolução 510/2016, que orienta a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, sendo obtido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de todos os participantes considerados válidos no estudo, o que corresponde a 174 respondentes. Para a análise dos dados utilizou-se os recursos do SPSS com análises que serão detalhadas na seção a seguir.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise dos Dados Qualitativos

Aqui serão analisados e discutidos os dados qualitativos oriundos das sete entrevistas e da questão aberta dos questionários. O quadro 1 apresenta o perfil sociodemográfico dos participantes:

Quadro 1 – Perfil dos participantes

ENTREVISTADO	SEXO	FAIXA ETÁRIA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	FORMAÇÃO EM COACHING	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO COACHING
E1	Masc.	> 51	Engenharia	AoEC (Academy of Executive Coaching)	5 anos
E2	Fem.	> 51	Psicologia	SLAC (Sociedade Latino Americana de Coaching)	7 anos
E3	Fem.	41 a 50	Administração	Líder Coach e Coaching Criacional no IGT (Insituto Gerônimo Theml)	5 anos
E4	Masc.	> 51	Estudos das Artes Liberais	Newfield e Formação em Couseling (USM)	10 anos
E5	Fem.	> 51	Jornalismo	EcoSocial credenciada pela ICF	10 anos
E6	Fem.	> 51	Psicologia	ICI (Integrated Coaching Institute) filiados a ICF, Coaching Ontológico e Coaching de equipes	15 anos
E7	Masc.	31 a 40	Direito	SBC (Sociedade Brasileira de Coaching), Profissão Coaching e Coaching Criacional	3 anos

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

As duas categorias extraídas destas entrevistas, para fins de análise no presente artigo são: a) benefícios do coaching para o desenvolvimento de lideranças; b) percepções sobre os efeitos da pandemia do COVID-19 para o profissional do coaching; já a questão aberta do questionário, gerou a categoria c) principais dificuldades abordadas por líderes em atendimentos de coaching durante o período da pandemia. Os dados sociodemográficos dos respondentes do questionário serão exibidos no item 4.2. Desta forma, passamos a apresentar e a discutir os dados concernentes às categorias referidas.

#### 4.2.1 Benefícios do coaching para o desenvolvimento de lideranças

As verbalizações dos entrevistados evidenciam que o desenvolvimento de lideranças é um processo de expansão da capacidade pessoal, necessário para a efetividade nesses papéis organizacionais (Van Velsor, McCauley & Moxley, 1998). Neste sentido, o coaching contribui diretamente com a formação e o aprimoramento de líderes corporativos, à medida que em sua condução técnica, facilita aprendizagens e discernimentos a respeito dos caminhos de (auto)desenvolvimento do líder/coachee, bem como apoia processos de transição de carreira e proporciona maior clareza sobre a forma como o indivíduo ocupa seu papel organizacional. Os excertos a seguir ilustram os benefícios que o coaching oportuniza no desenvolvimento de líderes:

“Trazer mais clareza, identificar os talentos, mostrar por onde caminham e como chegar lá, quais as habilidades são necessárias, identificando ponto externos e internos que podem atrapalhar.” (E7)

“Dar suporte aos processos de transição, onde você [*coachee*] tenha que assumir uma equipe maior, ou mais experiente, ou que tenha maior responsabilidade. Trabalhar a postura, quando existem questões de relacionamento”.

“Pode ajudar no processo de reposicionamento das pessoas no mercado ou na vida”. (E6)

“No coaching executivo é uma conexão muito grande, com ele [*coachee*] como pessoa, ele no cargo e ele dentro da organização. (...) ele [*coachee*] também passa

a desenvolver uma coisa que é política interna (...) conseguir entender os interesses dos liderados e ajudá-los politicamente no atendimento desse interesses. Isso é ser democrático, então, ele consegue estar vinculado a algo maior, que é o papel social dele dentro da organização.” (E5)

O coaching como um espaço qualificado de acolhimento, escuta e confiança foi fortemente destacado, como essencial para os movimentos de transformação pessoal, que impulsionam os domínios de competência emocional e social (Boyatzis & Mckee, 2006; Boyatzis et al, 2013). A E5, narrou uma experiência sobre o potencial do coaching executivo para a transformação pessoal: “O desafio era trazer aquele homem para dentro do ambiente empresarial, ele inteiro, e não uma parte dele com aquela máscara daquele diretor ruim. Foi um processo muito lindo, porque ao final do processo todo mundo se emocionou. (...) Parece que ele se libertou”. Os entrevistados também destacaram que a relação no processo do coaching, permite ao coachee escutar a si mesmo, incrementando o autoconhecimento, a diminuição da ansiedade e do estresse, repercutindo em melhoria das ações destes líderes-coachees:

“(...)a pessoa [*coachee*] se sente mais aliviada, mais segura, consegue enxergar melhor as coisas (...) aí toma decisões com mais serenidade.” (E2)

“(...) porque a maioria das pessoas não fala, não conversa sobre o que está sentindo, o que está incomodando, e como aquele momento [*do coaching*] é de vulnerabilidade, é o momento da pessoa poder botar pra fora algumas coisas que estão incomodando.” (E3)

Alinhado à perspectiva do coaching ontológico, que destaca o recurso da fala indagativa como técnica para propor a expansão dos limites perceptivos através da identificação e dissolução das barreiras que afetam a maneira como o indivíduo observa a si e ao mundo, (Echeverria, 2000) o E4 destaca como benefícios do coaching:

“Mudar o ponto de vista do observador, porque a situação vai ser a mesma, mas se ele tiver novos olhos para aquela situação talvez ele possa inverter o caminho, porque ele se deu conta, tomou consciência (E4)

As falas anteriores permitem considerar que um dos benefícios do coaching executivo, é o desenvolvimento de habilidades para o coaching gerencial, ou seja, quando um líder corporativo vivencia como coachee o processo de coaching executivo, ele tende a desenvolver habilidades de líder coach e, se o contexto organizacional é propício, a tendência é que ele pratique o coaching gerencial com seus liderados e equipe.

#### 4.2.2 Percepções sobre os efeitos da pandemia do COVID-19 para o profissional do coaching

Predomina entre os entrevistados a percepção de que o abalo econômico gerado pela pandemia impactou diretamente na sua atividade profissional em “efeito cascata” em função das restrições às organizações e aos trabalhadores em geral (FAIRLIE; COUCH; XU, 2020). Contudo, as percepções dos entrevistados expressam diferentes perspectivas sobre o mercado de trabalho para o coaching profissional. Neste sentido, o E7 é categórico ao afirmar que “tende a enfrentar uma recessão, pois o mercado de coaching não está bem posicionado (...) Então com o efeito da pandemia, acho que o pessoal vai dar uma ‘penadinha’ a mais. A E5, ilustra: “O trabalho que eu ia começar na [*empresa X*] com outro grupo [*de coachees*], foi cancelado, e eu nem propus esquema virtual, eles não tem essa cultura, ainda.”.

Por outro lado, todos concordam que há boas perspectivas de trabalho em coaching, neste momento de pandemia e no pós-pandemia, se considerado o atendimento remoto, desde que o coach esteja minimamente capacitado para atuar em ambiente virtual, como reforçou o E7, e quando o coaching executivo é contratado pela organização com condições culturais para lidar a com aprendizagem remota, como referiu a E5, em fala anteriormente citada. Os excertos são igualmente ilustrativos das possibilidades do coaching, enquanto prestação de serviço por meio

remoto:

“Para quem, por exemplo, só trabalhou com presencial, os clientes vão ter mais dificuldade de fazer algo virtual. Para quem já trabalhava virtualmente com clientes (...) então, essas pessoa seguem [*no remoto*] na pandemia.” (E5)

“O ápice da mudança foi quando eu tinha uma sala e um coachee que morava do outro lado da cidade. Teve uma semana que ele não pode ir e a gente decidiu fazer por Skype. Na semana seguinte ele perguntou se não poderíamos fazer só por Skype.” (E6)

“O afastamento social não afetou em nada, a gente tá fazendo assim, como a gente tá fazendo aqui agora [*a entrevista remota*]” (E2)

Um fator observado como positivo para a adesão à prática do coaching em ambiente remoto, diz respeito à experiência de aprendizagem remota do coach em sua formação de coaching:

“Eu sempre achei o que coaching deveria ser presencial, que à distância não dava. Aí eu fiz uma outra formação, de coaching entre pares, que era pela internet. Eu tinha uma coachee que era do Piauí, outra em Minas Gerais. Quando experimentei, vi que não se perdia muito, e que era possível ajudar.” (E1)

“O meu já foi todo online, as aulas eram presenciais em Los Angeles e nós ao redor do mundo assistíamos... em princípio fiquei deveras sestroso e duvidoso de que fosse funcionar. De tanto ter as experiências que tive presenciais, o grau de profundidade que eu já tinha experimentando, pensei ‘será que vai dar certo?’. Para a minha surpresa, eu acho que foi mais profundo que presencial. (...) se ele [*coachee*] está, aqui como eu tô conversando com vocês, de fato, fluindo junto, entregue, conectado, com setting ao seu redor preparando para isso, que é o que está acontecendo agora, não tem interferências.”. (E4)

Por um lado, a retração econômica resultante da pandemia impacta restringindo as atividades profissionais de coaching, demandando que coaches se reinventem, desenvolvam competências e se adaptem às premissas do coaching para o ambiente remoto. Por outro lado, lembram os entrevistados, justo neste momento, cresce a necessidade dos líderes aprimorarem suas habilidades de coaching para lidar com os desafios da gestão de pessoas e equipes. E isso, aliado a busca de um espaço continente às suas ansiedades e incertezas sobre o futuro, leva a uma procura pelo coaching executivo:

“Aumento da procura. As pessoas estão procurando mais, porque estão com medo”. (E3)

“Na prática, estamos atendendo muito mais online (...), as pessoas estão tendo que se reinventar, estão perdendo seus postos. Tem muitos negócios nos quais a forma com que operam vai ter que mudar. Acho que tem muitos empresários e profissionais que podem se beneficiar de um processo de coaching pra um apoio: ‘o que eu tenho e, dentro disso, o que eu posso oferecer dentro deste novo contexto?’, ‘Quais são as oportunidades que surgem com esse momento?’ ”. (E6)

“Tem sido um momento onde as pessoas não tão bem; as pessoas estão refletindo, quem consegue refletir, né? O coaching é um caminho pra ver se é isso que eu quero, se eu quero continuar trabalhando nessa empresa, como vou traçar meu plano pra frente...” (E2)

“Vou me referir aqui a um grupo de pessoas que tem condições de estar dedicando esse tempo a aprender, a estudar, a refletir sobre a sua vida. Há muita oportunidade de descobertas nesse momento (...) refletir sobre planos que ficaram para trás, fazer alguns resgates, pensar sobre como seria se abrisse um negócio, como seria se decidisse mudar de profissão...” (E1)

Um destaque de E2 é, neste período de pandemia, a vulnerabilidade da saúde mental: “(...) uma série de problemas acontecendo dentro de casa, e os problemas estão se agravando, muitas pessoas vão ficar desempregadas”, e o coaching é um caminho para lidar com estas situações, até pelo “preconceito com psicoterapia”. Contudo, é importante o profissional de coaching discernir sobre o grau de complexidade do problema e o nível de comprometimento psíquico da pessoa, sendo necessário considerar se a indicação é para coaching ou psicoterapia (Theeboom et al, 2014, Echeverría, 2015; Goldsmith, Lyons & McArthur, 2012; Marques, Dimas & Lourenço, 2014). Já a E5 sabiamente refere que as perspectivas de trabalho para o profissional de coaching, também dependem das condições emocionais do coach: “se ele está mal com ele próprio, ele vai ter dificuldade de trabalhar.”

#### 4.2.3 Principais dificuldades dos líderes no coaching durante a pandemia

A survey apresentou uma questão aberta, não obrigatória, no fim do questionário, para que os coaches pudessem relatar as principais dificuldades relatadas pelos seus coachees frente aos desafios impostos pela pandemia. Foram obtidas 117 respostas dos 174 respondentes válidos. As respostas foram tratadas pela análise do conteúdo e categorizadas pelas similaridades nos relatos, sintetizadas em quatro dificuldades descritas abaixo, ilustradas por excertos das entrevistas.

Quadro 2 – Dificuldades dos líderes coachees durante a pandemia

Principais Dificuldades	Excertos ilustrativos
- Manejo da ansiedade e estresse que tendem a espelhar a análoga condição emocional de seus liderados	- Lidar com o seu próprio emocional para ter "espaço mental" e ajudar o outro com sua necessidade - Ansiedade, mudança de mind set e sair da posição de comando e controle - Gestão da equipe de forma remoto, ansiedade do time pelo isolamento
- A gestão das pessoas em trabalho remoto, sobretudo na administração do paradoxo controle-autonomia	- Liderar remotamente, compreender as relações remotamente. Manter o foco no contato remoto. Lidar com a falta de controle q era exercido no presencial... entre outras; - Gerenciar as pessoas a distância e ter resultados a partir deste gerenciamento - Gestão das demandas do trabalho e equipe. É relacionamento difícil com superiores.
- Lidar com os medos em geral: os seus, dos liderados, dos familiares, de perder o emprego, adoecer, perder, morrer, contatar com a vulnerabilidade que o próprio medo provoca.	- O dilema entre família e trabalho, decidir entre continuar trabalhando e expor a família a risco maior ou buscar alternativas de trabalho remoto. - Lidar com as equipes à distância. Pouca tolerância para os profissionais do time que tem medo do Covid-19. Questões da família interferindo na disponibilidade dos funcionários... Acredito que a linha tênue trabalho/casa impacta no próprio líder e como ele lida com estas demandas pessoas e com os times. - Medo de perder o emprego, de pegar a doença, de transmitir a doença. - O medo em si.
- Adaptação à rotina de home office e equilíbrio entre casa e trabalho, reconfigurando as fronteiras do isolamento social imposto pela pandemia gera.	- A tomada de decisão e a gestão da equipe em modalidade remota. - Criar ambiente seguro, visto que os medos são muitos (doença, demissão..) - Falta da presença física - Balanço de atividades no home office - Acúmulo de tarefas e problemas de comunicação

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

É possível verificar que os depoimentos do quadro 2 corroboram dificuldades do contexto socioeconômico apontadas por diversos autores (Baker, 2020; Bartik et al, 2020; Fairlie; Couch; Xu, 2020; Wozniak, 2020; Dolan et al, 2020). Assim como, reforçam as competências pessoais e sociais que líderes precisam desenvolver e mobilizar neste contexto de crise enfrentado pela pandemia do COVID-19 (Avolio, 2020; Gregg, 2020).

Além desses relatos um respondente destacou “sem dificuldades”, evidenciando aspectos relacionados a prática do coaching em si, como a falta de espaço (em casa) para manter a confidencialidade da sessão em ambiente onde os familiares podem ouvir temas pessoais e sigilosos, assim como preocupações acerca do pouco preparo dos profissionais de coaching, o que repercute negativamente na imagem (“coaching está queimado”, *s.i.c.*) e credibilidade do coaching no mercado.

#### 4.2 Análise Quantitativa

A coleta resultou em 179 respostas da survey. Foram excluídas 5, dois sem assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido, e 3, com questões em branco, restando 174 válidos. Deste total, 71,3% (n= 124) são mulheres e 28,7% (n=50) são homens; 29,9% (n=52) tem entre 41 a 50 anos, 25,9% (n=45) entre 31 a 40 anos e 51 a 60 anos, 16,1% (n=28) mais de 60 anos e 2,3% (n=4) entre 21 e 30 anos.

Quanto a formação acadêmica, 55,7% (n= 97) possuem formação em nível lato senso Especialização/MBA completo e 18,4 % (n= 32) em mestrado completo. Somente 2,3% (n= 4) não possuem graduação completa. Quanto atuação como coach, 92,53% (n=161) possuem formação em coaching, enquanto 7,47 % (n=13), não. Quanto ao tempo de experiência observa-se que a amostra é bem distribuída, 21,8% (n=38) possuem de 5 até 10 anos de experiência enquanto 8,0 % (n=14), menos de um ano de experiência.

A tabela 1 a seguir foi elaborada cruzando os dados relativos as formas de atendimentos e tipo de trabalho. Observa-se que o principal tipo de trabalho foi o coaching individual em ambiente remoto com 73 dos casos. Quanto ao ambiente, observa-se 46 respondentes não realizaram atendimento neste período e que somente 6 coaches realizaram atendimento no presencial, que a despeito de qualquer barreira encontrada pelos coaches e coachees, a maioria dos atendimentos foram realizadas de forma remota.

Tabela 1 – Tipo de atendimento e ambiente de trabalho na pandemia

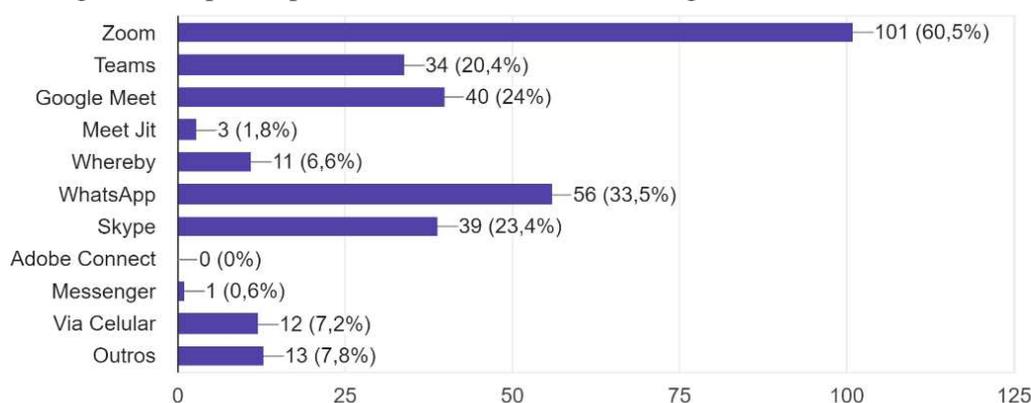
		TIPO DE TRABALHO			Total
		coaching Individual	todas modalidades	Não se aplica	
AMBIENTE	somente presencial	4	1	1	6
	somente remoto	73	15	0	88
	remoto e presencial, em igual proporção	6	1	1	10
	ambas modalidades, predominando presencial	7	0	0	7
	ambas modalidades, predominando remoto	13	8	0	21
	não se aplica	0	0	44	42
TOTAL		105	25	46	174

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Um aspecto que ganhou força com a pandemia foram as lives, com diversos profissionais e dentre eles o Coach, nesse cenário, dos 174 respondentes, 40,8% (N=71) abordaram o tema em lives e 59,2% (N=103) não. Então, a survey buscou compreender se as lives contribuem para o desenvolvimento de líderes. Foi realizado o teste do Qui-quadrado para verificar se há diferenças na percepção dos que realizaram lives ou não. Verificou-se que existem diferenças significativas ( $\chi^2(1) = 5,129$ ;  $p < 0,05$ ) entre os grupos, sendo que 59,2% acreditam que as lives podem contribuir para o desenvolvimento da liderança e 40,8% não.

Quanto as principais plataformas para o atendimento remoto, ao contar as respostas, observou-se que a principal foi o zoom (101), seguido do WhatsApp (56) e Google Meet (40).

Figura 1 – Tipos de plataformas utilizadas no coaching em atendimento remoto



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Quanto à percepção ao trabalho do coach durante e no pós pandemia foi utilizada uma escala tipo *likert* de 7 pontos, onde 1 significa concordo totalmente e 7, discordo totalmente. A análise foi realizada considerando a percepção de todos os 174 respondentes, e também, foi feita uma análise complementar considerando a distinção entre respondentes que realizaram atendimento durante a pandemia e os que não realizaram, pois verificou-se nos primeiros testes que este grupo dos que trabalharam durante a pandemia, em alguns aspectos, tem uma percepção distinta dos que não trabalharam. Foram verificados cinco aspectos ilustrados na tabela 2.

Tabela 2 – Percepção do trabalho de coaching durante e pós pandemia

	Média (N = 174)	REALIZARAM ATENDIMENTO NA PANDEMIA	N	Média	Desvio Padrão
AUMENTOU A DEMANDA DE TRABALHO EM COACHING	4,16	Sim	123	3,99	1,804
		Não	46	4,63	2,026
COACHING PODE SER REALIZADO DE FORMA REMOTA	2,74	Sim	123	2,26	1,707
		Não	46	3,91	2,384
RENDIMENTOS FINANCEIROS AUMENTARAM	5,02	Sim	123	4,83	1,832
		Não	46	5,65	2,013
VAI AUMENTAR O TRABALHO PRESENCIAL	4,02	Sim	123	4,10	1,549
		Não	46	3,80	1,708
VAI AUMENTAR O TRABALHO REMOTO	3,13	Sim	123	2,86	1,656
		Não	46	3,80	1,905

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Quanto ao aumento da demanda de trabalho em coaching, o teste t realizado indica diferença na percepção entre os grupos, o que de certa forma já era esperado, pois os que não trabalharam em média discordaram desse aumento e os que trabalharam não concordaram e nem discordaram em média  $t_{(172)} = 4,756$ ,  $p < 0,05$ . O teste t realizado também indica diferença na percepção entre os grupos no que tange ao segundo item, ou seja, em média os respondentes que trabalharam durante a pandemia concordam que é possível a realização do trabalho de coaching em ambiente remoto e os que não trabalharam em média tem uma percepção mais neutra  $t_{(172)} = 2,658$ ,  $p < 0,05$ .

No que diz respeito aos rendimentos o teste t realizado não mostrou diferenças significativas entre os grupos  $t_{(172)} = -0,466$ ; *ns*. Em média ambos os grupos discordam que os rendimentos financeiros aumentaram.

Quanto ao aumento do trabalho no presencial, no pós pandemia, considerando os 174 respondentes ( $M=4,2$ ), os respondentes nem concordam e nem discordam. Quanto ao aumento do trabalho remoto, há uma percepção mais positiva ( $M=3,13$ ).

Ao se analisar os mesmos itens considerando os profissionais que realizaram atendimento durante a pandemia e os que não realizaram o teste t realizado indica diferença na percepção entre os grupos. No que diz respeito ao aumento do trabalho remoto os profissionais que realizaram atendimento durante a pandemia em média tem uma posição mais neutra e os que não trabalharam em média tendem a discordar um pouco mais  $t_{(172)} = 3,118$ ,  $p < 0,05$ .

Por fim, quanto ao aumento do trabalho remoto, os profissionais que realizaram atendimento tem uma visão mais otimista para com o uso trabalho remoto, ou seja em média acreditam que no pós pandemia o trabalho remoto vai aumentar os profissionais que realizaram atendimento durante a pandemia  $t_{(172)} = 1,916$ ,  $p < 0,05$ .

## 5. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Considerando os resultados, constatou-se que há percepções comuns entre os participantes das etapas qualitativa e quantitativa, quanto as influências da pandemia do COVID-19 na atividade profissional de coaching:

- os coaches que realizaram atendimento remoto antes ou durante a pandemia, possuem uma visão mais otimista para com o uso trabalho remoto no futuro;
- os coaches que trabalharam no período de pandemia apontam que houve restrição em seus ganhos profissionais;
- há a compreensão, antes os participantes da pesquisa, de que os processos de coaching no período de pandemia e pós-pandemia auxiliam líderes e demais trabalhadores em seus questionamentos, medos e ansiedades frente aos desafios da realidade imposta, e neste sentido, as perspectivas de trabalho para coaches, são otimistas;
- no que tange ao desenvolvimento de lideranças, o coaching executivo oportuniza recursos para que os líderes coaches tenham: a) melhor desempenho na gestão de pessoas em trabalho remoto, sobretudo quanto ao paradoxo autonomia-controle; b) maior segurança na tomada de decisão em contextos de incerteza; c) acolhimento e espaço de desenvolvimento pessoal, trabalhando questões relacionadas aos medos, ansiedades e equilíbrio “casa e trabalho”;
- é notório que os profissionais coaches precisam se qualificar para o atendimento remoto, o que envolve não apenas o domínio dos recursos tecnológicos, mas a compreensão de como os pressupostos do coaching, tais como conexão emocional, confiabilidade, ética e técnica conversacional se processam no contexto remoto. Neste sentido, verifica-se a necessidade de pesquisas futuras para investigar os desdobramentos, limites e possibilidades do atendimento remoto.

Pelos aspectos mencionados como demandas para o coaching no período de pandemia, pode-se inferir que, mais do que nunca, o “coaching with compassion” (Boyatzis et al, 2013; Boyatzis & Jack, 2018) é imperativo também nas demandas do pós-pandemia.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do trabalho foi analisar a influência da pandemia de COVID-19 na prática profissional de coaching, identificando expectativas sobre tal prática em um cenário pós-pandemia.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, na primeira por meio de entrevistas e na segunda por meio de uma survey, conforme destacado no método. Após a análise dos dados, buscou-se integrar os resultados e destacar as principais contribuições na seção 5. Os principais resultados dão conta de que os processos de coaching no período de pandemia e pós-pandemia auxiliam líderes e demais trabalhadores em seus questionamentos, medos e ansiedades frente aos desafios da realidade imposta.

Verificou-se ainda que, embora os rendimentos auferidos pelos profissionais tenham diminuído, as perspectivas de trabalho para coaches, são otimistas, considerando a realização do coaching em ambiente remoto. Mas para aproveitar essa oportunidade é necessário que o coach atente aos seguintes pontos: a) se qualifique nas competências técnicas necessárias à condução do coaching, com criticidade e sensibilidade para adaptar o processo ao ambiente remoto; b) se aproprie das tecnologias que envolvem o trabalho remoto, resguardando a questão da confidencialidade e éticas inerentes ao ambiente de conexão e cuidado que a relação de coaching exige; c) tenha discernimento para analisar a efetividade do coaching, dado a necessidade e as condições de saúde mental do coachee, preservando a seriedade da prática profissional de coaching; d) esteja atento às suas próprias inquietações e condições emocionais para assumir com profissionalismo o papel de coach. Com isso, estima-se que, juntamente com seus coachees, a atuação de coaches, orientados pela perspectiva do “*coaching with compassion*” (Boyatzis et al, 2013), podem contribuir para superar esse período de pandemia com êxito e estar preparado para os desafios do pós-pandemia e o novo normal.

Por fim, vale ressaltar que o presente estudo tem limitações, como o curto espaço de tempo para a coleta dos dados e, considerando a recenticidade do tema, a ainda escassa publicação acadêmica. Optou-se por fazer o corte transversal na pesquisa, para que seja possível fazer a presente leitura desses dados e apontar contribuições. Considerando que a pesquisa aqui apresentada faz parte de um projeto de escopo maior, sobre a prática de coaching no Brasil (em andamento), que a duração da pandemia ainda é incerta, e “somente em retrospectiva os contornos do novo mundo em que estamos entrando se tornam claros” (Baker, p. 3, 2020), almeja-se que essas contribuições possam, neste contexto, ajudar não só os coaches, como organizações (em especial, a área de Recursos Humanos) e trabalhadores de uma forma geral. Que todos estes, munidos de maiores informações, possam considerar, mesmo em um ambiente remoto, a contratação do processo de coaching como uma estratégia de desenvolvimento de potenciais e de competências de liderança.

Como pesquisas futuras sugere-se fazer um estudo longitudinal para se observar os impactos da pandemia do COVID-19 ao longo do tempo e no pós-pandemia efetivamente. Além disso, sugere-se estudos comparativos com outros profissionais que atuam no desenvolvimento de liderança, como mentores. E finalmente, conforme já destacado, sugere-se mais estudos sobre desdobramentos, limites e possibilidades do atendimento remoto.

## REFERÊNCIAS

Avolio, B. (2020) Leadership in a Pandemic and Things that Matter. Disponível em [https://www.mindgarden.com/blog/post/51-leadership-in-a-pandemic-and-things-that-matter?utm\\_source=SLNL-0-3207338-3447928-&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=SLNL-0-3207338-3447928-](https://www.mindgarden.com/blog/post/51-leadership-in-a-pandemic-and-things-that-matter?utm_source=SLNL-0-3207338-3447928-&utm_medium=email&utm_campaign=SLNL-0-3207338-3447928-). Acesso em 17 de julho de 2020.

- Baker, P. (2020). The Guardian. Disponível em <https://www.theguardian.com/profile/peter-c-baker>. Acesso 24 de julho de 2020,
- Baptista, M. (2020). CDI Trends. Coaching dá suporte estratégico a empresas e executivos em meio à pandemia -. Acesso em 24 de julho de 2020, disponível em <https://cdicom.com.br/cdi-trends/coaching-da-suporte-estrategico-a-empresas-e-executivos-em-meio-a-pandemia/>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *How are small businesses adjusting to covid-19? early evidence from a survey* (No. w26989). National Bureau of Economic Research.
- Batista, K. & Cançado, V. L. (2017). Competências Requeridas para a Atuação em Coaching: a Percepção de Profissionais Coaches no Brasil. *REGE - Revista de Gestão*, 24(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.01.002>
- Beland, L. P., Brodeur, A., Mikola, D., & Wright, T. (2020). *The Short-Term Economic Consequences of COVID-19: Occupation Tasks and Mental Health in Canada*.
- Boyatzis, R. E., & Jack, A. I. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 11-27.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2006). *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Gulf Professional Publishing.
- da Cunha, A. A. S., Lourenço, L. G., & da Silva Borges, G. A. (2017). As Ferramentas do Coaching para o Desenvolvimento de um Líder de Alto Desempenho. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*. 04 (04), 2505-2508.
- Derue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Dolan, S. L., Raich, M., Garti, A., & Landau, A. (2020). The COVID-19 Crisis” as an Opportunity for Introspection: A Multi-level Reflection on Values, Needs, Trust and Leadership in the Future. *The European Business Review*.
- Echeverría, R. (2015). *Ética y Coaching Ontológico*. Santiago del Chile: JC Saéz.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica SA.
- Elavarasan, R. M., & Pugazhendhi, R. (2020). Restructured society and environment: A review on potential technological strategies to control the COVID-19 pandemic. *Science of The Total Environment*,
- Fairlie, R. W., Couch, K., & Xu, H. (2020). The impacts of covid-19 on minority unemployment: First evidence from april 2020 cps microdata. *National Bureau of Economic Research*.
- Godoi C. K., Bandeira-De-Mello, R. & Silva, A. B. (orgs) (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e métodos*. 2º Ed. São Paulo: Saraiva.
- Goldsmith, M., Lyons, L. & McArthur, S. (Orgs.) (2012). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- Gregg, A.. (2020) .How can executive coaching help you after COVID-19?. Disponível em <https://anthonygregg.com/how-can-executive-coaching-help-you-after-covid-19/> acesso em 16/07/20.
- Hagen, M. S., & Peterson, S. L. (2014). Coaching scales: A review of the literature and comparative analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 222-241.

- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78.
- Komives, S. R., et al, (2005). Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>.
- Kuna, S.. (2019) All by Myself? Executives Impostor Phenomenon and Loneliness as Catalysts for Executive Coaching With Management Consultants. *The Journal of Applied Behavioral Science*, I (21).
- Marques, I. R.; Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2014). Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 67–81.
- Minayo, M. C. S. (2002). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Oliveira, T. D. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on line*, 2(3), 01-10.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. *Proceedings from Academy of Human Resource Development Conference in the Americas*, Panama City, FL.
- Reis, H. (2016). *Coaching Ontológico: Doutrina Fundamental*. Brasília: Trampolim.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robson, David (2020) Covid-19\_ What makes a good leader during a crisis? - BBC Worklife. Disponível em <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>. Acesso em 16 de julho de 2020.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Penso.
- Tavares, B. F. de A. C.; Teixeira, A. C. C.; Oliveira, L. B.(2019). *O Coaching no Cenário Brasileiro: Uma Análise da Mídia de Negócios*. XLIII Encontro da ANPAD.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does Coaching work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Tolfo, S. da R. (2004). *A Liderança: da Teoria dos Traços ao Coach*. In *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (pp. 271–298).
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quartely. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (1998). *Our View of Leadership Development*. In *Handbook of Leadership Development* (pp. 1–25).
- Wozniak, A. (2020). Disparities and Mitigation Behavior during COVID-19 (No. 32). *Federal Reserve Bank of Minneapolis*.