

Gladys Milena Berns Carvalho do Prado

**MÍDIA DIGITAL E CONHECIMENTO NA ÁREA DE
COACHING: CONTRADIÇÕES NA FORMAÇÃO E NA
COMUNICAÇÃO DA MARCA PROFISSIONAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção de Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador:

Prof. Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa

Co-orientador:

Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott

Remor

Florianópolis, SC

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Prado, Gladys Milena Berns Carvalho do
Mídia digital e conhecimento na área de Coaching
: contradições na formação e na comunicação da marca
profissional / Gladys Milena Berns Carvalho do
Prado ; orientador, Richard Luiz de Sousa Perassi
; coorientador, Carlos Augusto Monguilhott Remor.
Florianópolis, SC, 2017.
108 p.

- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Marca
Profissional. 3. Mídia do Conhecimento. 4. Coaching.
I. Perassi, Richard Luiz de Sousa. II. Remor,
Carlos Augusto Monguilhott. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Gladys Milena Berns Carvalho do Prado

**MÍDIA DIGITAL E CONHECIMENTO NA ÁREA DE
COACHING: CONTRADIÇÕES NA FORMAÇÃO E NA
COMUNICAÇÃO DA MARCA PROFISSIONAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 21 de fevereiro de 2017.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marília Matos Gonçalves, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho em primeiro lugar aos meus pais. Que desde sempre se empenharam para educar da melhor forma suas filhas. Estudaram, orientaram, cuidaram, incentivaram, e também deram exemplos de persistência, de determinação, de empenho, de dedicação, de responsabilidade e desenvolvimento contínuo. Este é um dos resultados.

Dedico também ao meu amigo e professor de Tradições Antigas, Juarez Gurdjieff, que me incentivou, apoiou, inspirou, desafiou e mostrou caminhos, formas, me ajudando a ter paciência com meu processo de aprendizado, respeitando os fluxos da vida.

De forma especial, dedico este trabalho ao meu esposo Toni. Meu amor, meu companheiro, meu amigo, meu “sócio de vida”. Que me acompanha, incentiva, respeita, apoia de todas as formas e em diferentes esferas, talvez até dimensões, para que sejamos felizes e realizemos nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelas oportunidades que tive!

Agradeço de forma especial ao professor Richard, que me apoiou desde o início! Minha profunda gratidão. Com o professor aprendi muito mais do que se pode imaginar. E talvez eu nunca consiga retribuir ou mesmo expressar o tamanho do aprendizado que tive estando próxima a você. Obrigada por me defender mais do que eu mesma!!! Obrigada também pelo grupo próximo, afetivo, alegre e parceiro que coordenas. Obrigada pela contribuição inestimável na organização das ideias.

Agradeço aos amigos que me acompanharam nesta jornada, de forma especial aos integrantes do grupo de pesquisa SIGMO, que me ensinaram o valor da presença, da participação, do grupo e do apoio incondicional. Quero que se sintam todos agradecidos e muito amados. Sem medo de errar, vou listar alguns que de um jeito mais próximo compartilharam muito de perto esta experiência que foi o mestrado para mim. Parceiros na produção acadêmica, nas aulas, nos congressos, nas alegrias e nas angústias da vida acadêmica: minha “madrinha” e “*personal stylist*” Luciana Dornbusch Lopes, “assessora para assuntos tecnológicos” e “gestora de prazos” Sarah Schmiegelow, “minha dupla para cerimoniais, palestras e apresentações” Márcio Miranda, “companheira de almoços, cafés e assuntos da vida” Eni Maria Ranzan e “amiga para assuntos especiais” Denise Ouriques Medeiros. Incluo ainda os queridos representantes discentes: Micheline Krause, Luciano Antonio Costa e Guillermo Antonio Davila, sempre dispostos a facilitar a vida para os alunos e a buscar melhores soluções e oportunidades. Sempre pacientes com minhas dúvidas de “caloura” do mestrado.

Aos amigos do EGC, estes não posso nominar, foram muitos e cada um do seu jeito me marca e vibro junto ao saber das conquistas dentro da academia ou em qualquer área da vida: conquistas dos filhos, dos afilhados, novos projetos profissionais, artigos publicados, qualificações, defesas, e por aí vai. Obrigada por estarem comigo neste período do tempo e compartilharem suas questões, seus aprendizados e conhecimentos. Suas alegrias e ansiedades. Os cafés, os almoços e mesmo as aulas de inglês no horário do almoço.

Aos professores, meu muito obrigada! Pelo empenho em compartilharem seus conhecimentos. Por nos inspirarem a novas reflexões, pesquisas e aprendizados. Com carinho cito os que convivi mais de perto e tive a oportunidade de conhecer e ser conhecida: Prof. Fialho, Cristiano Cunha, Tuto e João Arthur. Muito obrigada!!!

Agradeço ao meu amigo Henrique Otte, pelo incentivo inicial e dicas fundamentais. Às amigas Rafaela Vieira Otte e Arlene Leite Nunes por serem exemplos de mestres na minha vida!

Agradeço aos meus amigos de caminhada, que acompanharam a jornada do mestrado nas viagens e experiências de vida junto à Morada das Tradições.

Para encerrar, agradeço ao CNPq pelo auxílio com a bolsa de estudos, tornando possível minha dedicação praticamente integral ao mestrado.

RESUMO

PRADO, Gladys Milena Berns Carvalho do. Mídia digital e conhecimento na área de *Coaching* : contradições na formação e na comunicação da marca profissional. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2017.

Trata-se de um relatório de pesquisa descritiva e qualitativa, que foi realizada com base em estudos exploratórios de documentos disponibilizados na rede digital *Internet* e apresentada em formato de dissertação de mestrado, sobre a mídia digital e conhecimento na área de *Coaching*, descrevendo as contradições na formação e na comunicação da marca profissional. A pesquisa foi realizada de acordo com os interesses da área Mídia e Conhecimento do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC). Embora inicialmente as ideias e as atividades de *Coaching* fossem pouco conhecidas e creditadas, atualmente, têm sido gradualmente mais reconhecidas e respeitadas, resultando na ampliação de sua inserção social e na valorização da atuação profissional. Depois de serem adotadas nas organizações e exercidas por profissionais liberais, com atendimentos institucionais ou individualizados, as ideias e as atividades de *Coaching*, também, têm sido objeto de interesse acadêmico em disciplinas universitárias e artigos científicos. Todavia, na época da pesquisa, a profissão não era regulamentada e também não era exigida uma formação específica para a atuação na área de *Coaching*. Na rede digital *Internet*, há ampla oferta de diversos cursos presenciais e a distância, com formatos muito diferentes, especialmente com relação ao tempo de formação, que varia entre poucas semanas, meses ou anos. Como resultado da pesquisa realizada, com enfoque na comunicação na rede digital de 16 escolas de formação da área, observou-se que, a comunicação e a disseminação do conhecimento sobre *Coaching* são realizadas a partir de três interesses básicos: (1) publicitário comercial; (2) informativo, e (3) opinativo. Isso propõe categorias descritivas nos processos de comunicação e disseminação do conhecimento, destacando-se, respectivamente as categorias: (1) publicitária; (2) informativa, e (3) opinativa. Inclusive, há textos (multimídia) informativos ou sistemas (hipermídia) com textos informativos e recursos interativos que, pelo menos parcialmente, contemplam os três interesses e as três categorias. Com relação à comunicação da marca profissional na área de *Coaching*, observou-se que, de maneira contraditória, há uma desconfiança pública, superficial e

generalizada, sobre as ideias e as atividades da área de *Coaching*. E também, são amplamente disseminadas na rede digital as opiniões ou as declarações sobre a satisfação dos clientes atendidos por profissionais da área, com relação às boas condições de atendimento e à percepção positiva dos resultados alcançados.

Palavras-chave:

Mídia do Conhecimento. Marca Profissional. *Coach*.

ABSTRACT

PRADO, Gladys Milena Berns Carvalho do. Mídia digital e conhecimento na área de *Coaching* : contradições na formação e na comunicação da marca profissional. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2017.

This is a descriptive and qualitative research report, which was carried out based on exploratory studies of documents made available on the Internet digital network and presented in a dissertation format, on digital media and knowledge in the area of Coaching, describing the contradictions in the formation and communication of the professional brand. The research was carried out in accordance with the interests of the Media and Knowledge area of the Postgraduate Program in Engineering and Knowledge Management (PPGEGC / UFSC). Although Coaching ideas and activities were initially poorly understood and credited, they have gradually been more widely recognized and respected, resulting in the expansion of their social insertion and the valorization of their professional performance. After being adopted in the organizations and exercised by self-employed, with institutional or individualized coaching services, the ideas and activities of Coaching, also, have been object of academic interest in university disciplines and scientific articles. However, at the time of the research, the profession was not regulated and there was no specific training required for Coaching. In the digital network, there are ample offer of several distance and face-to-face courses, with very different formats, especially with regard to training time, which varies between a few weeks, months or years. As a result of the research done, focusing on communication in the digital network of 16 Coaching schools, it was observed that knowledge communication and dissemination about Coaching are delivered based in three basic intentions: (1) commercial advertising; (2) informative, and (3) opinion. This proposes descriptive categories in the processes of knowledge communication and dissemination, highlighting respectively the categories: (1) advertising; (2) informative, and (3) opinion. In addition, there are informative (multimedia) texts or systems (hypermedia) with informative texts and interactive resources that, at least partially, contemplate the three intentions and the three categories. Regarding the communication of the professional brand in the area of coaching, it was observed that, in a contradictory way, there is a public distrust, superficial and generalized, about the ideas and activities of the

Coaching area. And there is the opinions or statements about the satisfaction of the clients served by professionals in the area are widely disseminated in the digital network, regarding the good conditions of service and the positive perception of the results achieved.

Keywords:

Knowledge Media. Professional Brand. Coach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conjunto de sinais que, entre outros, participam do sistema da marca central.	38
Figura 2 - Expectativa sobre a certificação ou credenciamento do profissional coach.....	49
Figura 3 - Obstáculos para a área de Coaching.	50
Figura 4 - Imagens de anúncios publicitários conservadores com ofertas da área de Coaching.	59
Figura 5 - Imagens de anúncios arrojados para motivar a comunicação direta com as empresas.....	60
Figura 6 - Anúncio com estímulos emocionais, promessas e ficha de cadastramento.....	61
Figura 7 - Eloquência na publicidade do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC).	62
Figura 8 - Mensagem informativa sobre produto gratuito da área de Coaching.	63
Figura 9 - Mensagem com recursos para motivar o cadastramento de interessados.	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dissertações, teses e artigos PPGEGC: Mídia; Disseminação do Conhecimento, Marca e Coaching.....	19
Quadro 2 - Coaching, Gestão e Mídia do Conhecimento.....	21
Quadro 3– Resultados das buscas realizadas no site Google.....	45
Quadro 4 - Exemplo de exigência para credenciamento individual do profissional coach.....	56
Quadro 5 - Estratégias e ações de comunicação e marketing digital nas escolas estudadas.....	69
Quadro 6 - Informações sobre os itens 1 à 4 com relação às escolas estudadas.....	70
Quadro 7 - Número de indicações de instituições certificadoras em websites de escolas estudadas.....	72
Quadro 8 - Informações encontradas na comunicação digital das escolas estudadas.....	74

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. TEMÁTICA, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA.	15
1.2. OBJETIVOS.	18
1.3. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC/UFSC)	18
1.4. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.	22
2. ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS.	26
2.1. CONHECIMENTO E ATUAÇÃO EM COACHING.	26
2.2. MÍDIA DO CONHECIMENTO.	31
2.3. IMAGEM DA MARCA E REPUTAÇÃO PROFISSIONAL.....	35
3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS DA PESQUISA	44
3.1. ESTUDOS EXPLORATÓRIOS.	44
3.2. IDENTIFICAÇÃO, SELEÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.	46
3.3. ASPECTOS QUE ESTRUTURAM E CREDENCIAM A ÁREA DE COACHING.	49
3.4. CATEGORIAS DE COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO.	58
3.5. INFORMAÇÕES COMPARADAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS. ..	68
4. SÍNTESE DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
4.1. SÍNTESE DO TRABALHO DESCRITIVO-COMPARATIVO.	81
4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	86
REFERÊNCIAS	91
ANEXO 01 - CÓDIGO DE ÉTICA DA INTERNATIONAL COACH FEDERATION.....	99
ANEXO 02 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO INTERNATIONAL COACH FEDERATION.....	106
ANEXO 03 – E-MAIL PUBLICITÁRIO ENVIADO POR INSTITUIÇÃO FORNECEDORA DE CURSO DE COACHING.	107

1. INTRODUÇÃO.

Neste primeiro capítulo, são apresentadas a temática e a problemática deste estudo, sua justificativa e objetivos. Também, é assinalada sua aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e são indicadas as características metodológicas da pesquisa desenvolvida.

1.1. TEMÁTICA, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA.

O objeto deste estudo é composto por diferentes tipos de organização de textos expressos e divulgados em sistemas digitais, multimídia e hipermídia, cuja finalidade é disseminar o conhecimento sobre *Coaching* e podem ser acessados através da rede *Internet*. Trata-se, portanto, de um estudo sobre Mídia e Conhecimento em um campo específico do conhecimento, no amplo contexto de Engenharia e Gestão do Conhecimento.

O interesse que, desde o início, motivou o desenvolvimento deste estudo foi conhecer de maneira geral os recursos mediadores e retóricos usados para a disseminação do conhecimento sobre *Coaching*, através da rede digital *Internet*, verificando as possíveis contradições na formação e na imagem da marca do profissional *coach*. Empiricamente, percebia-se indefinições na oferta dos cursos de formação e, também, contradições na percepção pública sobre essa atividade profissional.

Literalmente, a palavra *Coaching* designa a ação do profissional denominado como *coach*, que na língua inglesa significa treinador ou instrutor. Todavia, na atualidade da cultura brasileira e internacional, a palavra *Coaching* também denomina uma ampla área de conhecimentos e atividades aplicadas na orientação do percurso, da dinâmica e da atuação individual ou do grupo de pessoas. Para isso, considera-se de maneira geral ou específica aspectos da vida pessoal, familiar, profissional ou social, comumente, apesar de cada orientação envolver diversos aspectos, cada tipo de orientação prioriza mais especificamente a vida profissional, pessoal ou familiar.

De acordo com os autores estudados (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; SCHEIN, 2012, WHITMORE, 2012), desde a década de 1990 as atividades de *Coaching*, em especial as atividades de *Coaching* Executivo, foram amplamente divulgadas e adotadas no meio corporativo. Portanto, é possível considerar que o crescimento da área foi devido ao efetivo sucesso no meio profissional-corporativo dessa prática, que é baseada na orientação oferecida por um *coach* a um *coachee*.

Entretanto, a partir dessa época, buscou-se também observar e considerar as melhores práticas, visando a organização e a formalização prático-metodológica para o exercício metódico da profissão, não só para o ambiente corporativo, como ocorre na atividade do *Coaching* Executivo, como também para outras áreas de atuação.

Desde duas décadas atrás, há um processo sistemático de construção de conhecimento na área de *Coaching*. Também, há um número expressivo de acadêmicos com influência internacional que se especializaram no estudo do tema, conforme exemplificam as fontes teóricas usadas neste estudo. Nos anos 2000, inclusive, já haviam dados estatísticos sobre as motivações das pessoas que buscavam orientação no formato de *Coaching* (75% progressão e 25% recuperação). E, apesar disto, até o momento em que foi realizada esta pesquisa, a profissão não havia sido regulamentada e os formatos dos cursos de formação profissional variavam amplamente. Principalmente, o tempo de duração dos cursos era proposto em anos, em poucas semanas ou alguns dias.

Paralelo a isto, na história da cultura em geral, os termos “orientação” e “aconselhamento”, assim como as práticas e resultados implicados tornaram-se domínios do senso comum e, por isso, reúnem ideias e opiniões contraditórias. Há quem diga que “se conselho fosse bom não seria dado de graça”, enquanto outros advertem que “se deve sempre recorrer às orientações ou aos conselhos de pessoas mais velhas ou experientes”.

Sem recorrer a questões mais profundas ou detalhadas, pode-se dizer que a tradicional controvérsia de opiniões é devida à falta de garantia sobre os resultados. Houve momentos em que, depois de serem colocados em prática, os conselhos ou as orientações recebidas, mostraram-se valiosos. Mas, também, houve situações em que, na prática, as orientações e os conselhos foram desastrosos. Todavia, caracterizando a problemática desta pesquisa, o decorrer do tempo histórico também ofereceu exemplos de diversas atividades que foram exercidas de maneira remunerada, nas quais os aconselhamentos e as orientações propostas não são gratuitas. Sem considerar as atividades mágicas ou religiosas, as orientações recorrentemente mais efetivas e com maiores chances de sucesso são aquelas baseadas em conhecimentos e procedimentos que foram aplicados e testados inúmeras vezes, para embasar e serem embasados por metodologias e métodos consistentes.

Quanto mais consistentes os resultados de uma determinada atividade, melhor qualidade ela evidencia e passa a ser reconhecida por isso. É nesse contexto que entra o conceito de marca, uma vez que marcas ou sinais passam a ser representativos quando associados a outras coisas

tangíveis ou intangíveis (PERASSI, 2001). Quando um serviço profissional passa a oferecer resultados consistentes, recorrentes, suas informações são coerentes e consistentemente confirmadas em diferentes fontes e situações, o serviço passa a ser associado a sinais ou marcas que expressam confiança e qualidade.

Reafirmando a problemática desta pesquisa, as variações que, sistematicamente ou não, são observadas na formação e na atuação na área de *Coaching* colocam sob suspeição sua imagem de marca profissional. Assim, nos meios em que não há tradição com relação às atividades de *Coaching*, parece predominar a impressão geral de desconfiança, como é comum na imagem de diferentes abordagens, em diversos setores, que são tidas como “alternativas” ou academicamente injustificadas. Por exemplo, isso acontece também com relação à medicina homeopática ou à psicanálise, entre outras.

De outra parte, observou-se uma ampla, isto é, abundante, rede de informações sobre práticas, negócios e estudos relacionados à área de *Coaching*, incluindo o reconhecimento de profissionais atuantes há muitos anos, opiniões e depoimentos de pessoas que foram orientadas como *coaches* e ficaram muito satisfeitas com os resultados alcançados. Na época da realização deste estudo, portanto, foi identificada uma ampla rede de disseminação digital do conhecimento sobre *Coaching* e, também, de comunicação publicitária reafirmando positivamente sua marca profissional.

Houve o uso dos recursos teóricos e digitais de busca e controle lógico da disseminação do conhecimento, que estavam disponíveis através da rede digital *Internet*, em especial a partir da plataforma de busca *Google* e na rede social *Facebook*. Esses recursos, digitais e informativos, são diretamente relacionados à área de Mídia e Conhecimento, atuando na formulação e na gestão do conhecimento em rede. Assim, com a utilização desses recursos, o trabalho de pesquisa realizado procurou responder a seguinte pergunta:

“Como ocorre na rede digital *Internet* a comunicação digital do conhecimento sobre *Coaching* e sua marca profissional?”

Para responder à pergunta apresentada acima, observando, identificando, interpretando e descrevendo a ocorrência da disseminação do conhecimento e da comunicação da marca, foram planejadas e desenvolvidas as etapas da pesquisa apresentada nesta dissertação.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo Geral:

Descrever os processos de comunicação digital do conhecimento público da marca profissional de *Coaching* na rede *Internet*.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Descrever os aspectos que estruturam e credenciam a área de *Coaching*;
- Categorizar os tipos de informação e comunicação sobre *Coaching* disponíveis e disseminados na mídia digital *Internet*;
- Interpretar, a partir de comparação dos dados encontrados, as informações categorizadas do conhecimento sobre *Coaching* e a comunicação de sua marca profissional.

1.3. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC/UFSC)

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) tem por objetivo formar pesquisadores comprometidos com o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento voltados à codificação, gestão e disseminação do conhecimento nas organizações e sociedade. Para tal, o Programa está estruturado em três áreas de concentração: Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC, 2015).

Esta dissertação aborda a construção, comunicação e difusão do conhecimento por meio de sistemas interativos multimídia, bem como suas relações com a Gestão e Engenharia do Conhecimento. Como tal, insere-se especificamente na área de Mídia do Conhecimento (MC), em sua linha de pesquisa Teoria e Prática em Mídia do Conhecimento.

Para descrever os processos de comunicação digital do conhecimento público da marca profissional de *Coaching* na rede *Internet*, foram utilizados conceitos de mídia, com enfoque na mídia digital e marca.

Em relação ao conjunto de trabalhos apresentados (Quadro 01), esta dissertação tem na área de *Coaching* um delimitador da pesquisa, mais especificamente como o processo para a aplicação dos recursos de

mídia do conhecimento na disseminação do conhecimento e comunicação da marca profissional.

Quadro 1 - Dissertações, teses e artigos PPGEGC: Mídia; Disseminação do Conhecimento, Marca e *Coaching*.

Autor / Ano	Título	Comentários
DE NARDI, Bárbara Zardo. 2016	Conhecimento da Marca de Gestão Jurídica Trabalhista.	Dissertação sobre marca profissional - marcas do profissional
RAMOS, Tais Leite. 2016	Comunicação da Marca na Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais: Estudo de Caso.	Dissertação sobre marca organizacional - cidadãos com a marca institucional
DIAS, Álvaro Roberto. 2014	O Conhecimento da Marca nas Organizações: Modelo de Aplicação da Linguagem Publicitária na Intranet: PUBLIMARCA.	Tese sobre disseminação do conhecimento da marca organizacional - fortalecimento da marca junto ao público interno
GIGLIO, Kamil. 2014	Ambiente de Conhecimento da Marca centrada em televisão interativa: convergência digital para um novo modelo de comunicação.	Tese sobre comunicação da marca - comunicação em rede da marca institucional e comercial em uma TV
ZANCANARO, Airtton. 2015	Produção de Recursos Educacionais Abertos com Foco na Disseminação do Conhecimento: Uma Proposta de Framework.	Tese sobre disseminação do conhecimento (em ambiente digital)
CARDENAS, Yuri Gomes. 2014	Modelo de Ontologia para Representação de Jogos Digitais de Disseminação do Conhecimento.	Dissertação sobre disseminação do conhecimento (em ambiente digital)
GHSI, Fernando Benedet. 2013	Um Método para Geração Semiautomática de Sumários Textuais para apoio à disseminação de Conhecimento e ao Processo Decisório em Projetos de <i>Business Intelligence</i> .	Dissertação sobre disseminação do conhecimento (em ambiente digital)
SILVA, Charles Odair Cesconetto da. 2013	A Disseminação do Conhecimento Científico através do Filme Documentário.	Dissertação sobre disseminação do conhecimento (em ambiente digital)
SCHMITT, Valdenise. 2012	Tendências dos jornais <i>on-line</i> na disseminação personalizada do conhecimento.	Tese sobre disseminação do conhecimento (em ambiente digital)
PRADO; MIRANDA; SCHMIEGELOW; PERASSI; REMOR, 2015.	Uma Visão Interdisciplinar da Condução do Processo de Mudança: O Caso Portobello	Artigo apresentado no IDEMI - IV International Conference on Design, Engineering, Management for innovation, sobre <i>Coaching</i> e Marca.
PRADO; SOARES; REMOR, 2015	Um Olhar sobre a Possível Formação de uma Comunidade de Prática de <i>Coaching</i> em Florianópolis	Artigo apresentado no CIKI 2015 - Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, sobre <i>Coaching</i>

Fonte: própria.

O conhecimento foi abordado sob a concepção de ser um processo de associação, que implica em relação, seleção, interação ou rejeição. Isto é, em primeira análise, o conhecimento qualifica-se pela simples possibilidade de associação, não se tratando necessariamente de verdadeiro ou de consequente (PERASSI; MENEGHEL, 2011).

Sobre mídia, pode-se dizer que as finalidades da mídia como sistema físico de mediação são: suportar ou armazenar, modelar ou veicular e disseminar informações. Há mídia que atua basicamente como suporte da informação como, por exemplo, um *pen drive*. Mas, em um computador com vídeo, é possível compor ou modelar, por exemplo, uma imagem e uma escritura e também observá-las e divulgá-las na própria tela de vídeo. Isso é confirmado por Perassi e Meneghel (2011, p. 54) ao indicarem a mídia como “suporte da informação ou veículo condutor e canal, por onde alguma informação é conduzida ou distribuída”.

Nos sistemas físicos mediadores, com maior ou menor versatilidade, também há diferentes possibilidades de composição da informação. Por exemplo, um computador com vídeo é um sistema muito versátil e, por isso, é possível compor e visualizar uma ampla variedade de imagens e de escrituras. Além disso, pode-se também variar a relação entre esses dois elementos, e a imagem pode ser colocada ao lado, acima ou abaixo do texto escrito. Deste modo, além dos recursos físico-tecnológicos, há uma ampla variedade de recursos discursivos ou narrativos, os quais implicam diretamente na eficácia expressiva e comunicacional, considerando-se aspectos estéticos, semânticos ou simbólicos e didático-afetivos ou didático-cognitivos.

A criação ou produção do conhecimento por parte dos agentes humanos ou tecnológicos (PERASSI; MENEGHEL, 2011) depende basicamente da eficácia expressiva e comunicacional no processo de composição e apresentação das informações. Os agentes de disseminação ou de criação do conhecimento organizam as informações com coerência estética e, principalmente, semântica, de maneira lógica e eficiente, de acordo com uma leitura prévia do contexto.

Como foi assinalado anteriormente, o objeto deste estudo é composto por diferentes arranjos mediadores de imagens e escrituras. Isso constitui mensagens publicitárias, informativas ou opinativas que são expressas e disseminadas em sistemas digitais multimídia ou hipermídia acessíveis através da rede *Internet*. O recorte da pesquisa é delimitado por informações que disseminam o conhecimento sobre a formação e a comunicação profissional na área de *Coaching*. Isso caracteriza um estudo sobre Mídia do Conhecimento em uma área específica de conhecimentos e atividades.

Além disso, o tema de estudo está relacionado diretamente com as disciplinas “Comunicação do Conhecimento da Marca das Organizações” (EGC- 510030) e “Desenvolvimento e *Coaching* de Liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento” (EGC – 20163), pertencentes à grade curricular do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC).

Considera-se também que *Coaching* é um tema diretamente relacionado à área de Gestão do Conhecimento, requerendo também os recursos de Engenharia e Mídia do Conhecimento. A relação entre Gestão do Conhecimento, *Coaching* e Mídia do Conhecimento já foi estabelecida há pelo menos uma década. Por exemplo, em 2006, no periódico: *Electronic journal of knowledge management*, foi publicado o artigo *Coaching From Afar: How Ubiquitous Information Technology Was Used to Develop a Successful Semi Virtual* (D’EREDITA; CHAU, 2006).

A relação entre *Coaching* e Gestão do Conhecimento é apresentada no artigo: “O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses” (GIRARDI; SOUZA; FREITAS GIRARDI, 2012), publicado na Revista de Ciências da Administração. Mais recentemente, em 2014, no periódico: *Journal of E-Learning and Knowledge Society* (JE-LKS), foi publicado o artigo *Innovation in learning practice: the Edu. Care Project* (CHIAPPINI; MICCOLI, 2014), sendo que, na época, a inovação proposta no texto do artigo era relacionada com *Coaching*. No contexto nacional de Gestão do Conhecimento, em 2015, no “Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação” (CIKI, 2015) apresentamos o artigo “Um Olhar sobre a Possível Formação de uma Comunidade de Prática de *Coaching* em Florianópolis” (PRADO; SOARES; REMOR, 2015) e no “Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento” (KM Brasil 2016) foi apresentado o artigo: “Gestão do conhecimento pessoal e *Coaching* no contexto acadêmico: possibilidades de contribuição para o desenvolvimento de alunos de graduação” (FILHO; SOUTO, 2016), (Quadro 2).

Quadro 2 - *Coaching*, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Periódico ou Congresso	Título	Ano	Palavra chave
Electronic journal of knowledge management [1479-4411]	<i>Coaching</i> From Afar: How Ubiquitous Information Technology Was Used to Develop a Successful Semi-Virtual Team	2006	Coach, Computer-mediated communication, Email, Virtual team
Revista de Ciências da Administração [2175-8077]	O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses.	2012	Gestão de Pessoas; Liderança; Conhecimento; Gestão do Conhecimento.
JE-LKS. Journal of E-Learning and Knowledge Society [1826-6223]	<i>Innovation in learning practice: The Edu. Care Project</i>	2014	Learning methodology, new professional, information society, active ageing
KM Brasil 2016 - Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento	Gestão do conhecimento pessoal e <i>Coaching</i> no contexto acadêmico: possibilidades de contribuição para o desenvolvimento de alunos de graduação	2016	Gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento pessoal. <i>Coaching</i> . Curso de Graduação em Administração. Universidade Federal Fluminense.

Fonte: própria.

Dos trabalhos já realizados no PPGEGC (Quadro 1), no que tange à disseminação do conhecimento, há uma tendência da discussão sobre a disseminação do conhecimento em mídias digitais, principalmente através da rede digital *Internet*. Em sintonia com eles, este estudo

descreve os processos de comunicação e disseminação do conhecimento da marca através da rede digital *Internet*.

Com relação ao estudo da marca, quatro dos trabalhos abordam o tema sob diferentes aspectos: um deles aborda a perspectiva da marca profissional do indivíduo que exerce uma profissão (DE NARDI, 2016), outro discute os cuidados e a importância de pensar estrategicamente a mudança de uma marca institucional, visando tanto o público interno quanto o público externo (RAMOS, 2016). O terceiro propõe um modelo de linguagem publicitária, visando reforçar a identidade da marca junto ao público interno com o uso da intranet (DIAS, 2014) e o quarto, defendido por Giglio (2014) apresenta a composição de um modelo de comunicação para estruturar uma programação do conteúdo, destinada à comunicação em rede da marca institucional e comercial em uma TV disposta em ambiente web e estendida para locais físicos (públicos). Nesta dissertação, a marca tem mais uma de suas facetas pesquisada, que complementa as diferentes possibilidades de estudo e compreensão do tema. É abordada a perspectiva da comunicação de marca profissional de uma atividade não regulamentada, e por isso, com desafios diferentes de uma instituição formalizada para fazer uma gestão positiva da comunicação da sua marca.

1.4. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.

A pesquisa realizada é caracterizada como “qualitativa” por sua abordagem, em comparação com os estudos quantitativos, e “descritiva” por sua finalidade. Na medida em que se utiliza de processos subjetivos, observando-se as qualidades dos objetos sem considerar prioritariamente as quantidades de elementos ou recorrências, caracteriza-se a pesquisa qualitativa (GIL, 2014).

Para Valentim (2005), a pesquisa descritiva é caracterizada por observação e descrição de fenômenos sem alterá-los, permitindo assim a formulação de hipóteses para estudos futuros. Uma das etapas da pesquisa descritiva é a “etapa exploratória” (VALENTIM, 2005). O propósito da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2014). Por isso, no primeiro momento, a maioria das pesquisas acadêmicas assume um caráter exploratório. Inicialmente foi desenvolvida uma etapa de pesquisa exploratória, em que foram identificadas fontes teóricas e documentais, especialmente, sobre o conhecimento da área de *Coaching* e a comunicação de sua marca profissional na mídia digital. Para tanto, foram realizadas buscas através

da rede digital *Internet* e observações assistemáticas junto a pessoas que tinham contato com a área como alunos, profissionais e clientes.

A técnica de observação foi utilizada para coleta de dados somente no início do processo da fase exploratória, onde se estava delineando o caminho e a ser seguido na pesquisa. Foi utilizada a observação simples, isto é, o movimento de observar simplesmente os dados que surgiam em conversas interpessoais, acadêmicas ou profissionais e no ambiente virtual “habitado” pela pesquisadora. A pesquisa também foi caracterizada como uma pesquisa participante, pois a pesquisadora fazia parte da área e da comunidade a ser pesquisada (GIL, 2014), em especial as páginas e links acessados na rede social *Facebook*.

Após a etapa exploratória, as referências bibliográficas e documentais são o foco de estudo e análise. Segundo Gil (2014) o delineamento da pesquisa define os métodos que serão mais adequados e após a etapa exploratória optou-se pela pesquisa documental, que pode ser feita por meio de documentos como *websites*, *weblogs*, livros, vídeos, relatórios, apostilas, revistas e jornais eletrônicos, ou seja, qualquer tipo de material registrado. Nesta pesquisa esta foi a técnica principal, com enfoque na fonte de comunicação de massa.

As publicações digitais originalmente emitidas pelas fontes de interesse da pesquisa, como os *websites* das instituições pesquisadas, também são consideradas fontes documentais, caracterizando fontes primárias de investigação. Portanto, esta pesquisa se configurou um estudo documental, tendo além de fontes primárias, as chamadas fontes secundárias, como artigos e outros textos produzidos e publicados por fontes não originais.

Esta pesquisa descritiva e documental foi desenvolvida com base nas 5 etapas descritas por Valentim (2005) destacadas abaixo:

1. Os estudos exploratórios iniciais, que visam reconhecer o campo de pesquisa, o fenômeno e os temas relacionados, foram realizados inicialmente com observações simples e assistemáticas no meio digital e na interação com pessoas da área, profissionais, alunos e clientes. No meio digital foram feitas buscas mensais, e em ritmo lento, na plataforma *Google* pelas expressões “Formação *Coaching*”, Formação *Coaching* (sem aspas) e Formação *Coaching* Brasil (sem aspas) e na rede social *Facebook* por livre navegação da pesquisadora. Estas informações serão melhor discutidas no capítulo 3.

2. Os estudos teórico-bibliográficos desenvolvidos para compreender o objeto de estudo em seu contexto cultural, foram realizados na base científica *Scopus* e nas referências discutidas

ao longo das disciplinas cursadas no mestrado, também especificado com mais detalhes no capítulo 3.

3. Os estudos documentais, coletados a partir da realidade observada, foram feitos pelo levantamento de informações em fontes pré-selecionadas que utilizaram a rede digital *Internet*: site de busca *Google* e rede social *Facebook*. O foco desta pesquisa foram os *websites* das 16 escolas de formação em *Coaching* selecionadas e das associações profissionais de *Coaching* indicadas por estas escolas e pela bibliografia estudada. Na busca foram encontrados também *weblogs*, revistas eletrônicas, e similares. A análise na rede social *Facebook*, ocorreu de forma parcial e participante, com o uso do perfil pessoal da pesquisadora. A maior parte das informações coletadas foram acessadas através da rede digital *Internet*, havendo também a interação no campo de pesquisa com a participação direta da pesquisadora através de sua página digital na rede social *Facebook*.

4. Para a seleção de amostra relevante da realidade pesquisada, foram analisadas sistematicamente as duas primeiras páginas de resultados da busca na plataforma *Google*, conforme descrito na fase exploratória. Como indicado pelas estratégias de Marketing Digital, os resultados disponibilizados até a segunda página da busca na *Internet* tendem a ser os mais relevantes e de melhor qualidade dentro do tema pesquisado. Além de ter menor efetividade na leitura do público que pesquisa as informações na *Internet*, os dados ficaram repetitivos. Ao analisar a comunicação da marca profissional o que é comunicado com destaque tende a ser mais marcante e efetivo na formação de uma referência da área. Partiu-se do princípio que as melhores informações, e melhores estratégias de comunicação, seriam encontradas entre estes resultados.

5. Interpretação e descrição da amostra da realidade a partir do referencial teórico selecionado. Com base na seleção das duas páginas e a análise lógica e sistemática dos documentos encontrados, foram categorizados os anúncios publicitários e os materiais informativos em três categorias: (1) publicitário, (2) informativo, e (3) opinativo. Foi, também, realizada uma comparação entre as informações comunicadas digitalmente pelas 16 escolas e as definições e padrão de qualidade definidos pela *International Coaching Federation (ICF)*. A comparação utilizou uma matriz de dados desenvolvida a partir dos critérios do *ICF*.

Esta comparação permitiu a descrição da comunicação digital sobre a área de *Coaching* e sua marca profissional no momento em que esta pesquisa foi realizada.

Em síntese, no estudo exploratório em diversas bases de informação e especialmente através da rede digital *Internet*, foram identificadas e reunidas diferentes fontes teóricas ou bibliográficas e também as fontes documentais de informação, além de ocorrer interações no campo digital de pesquisa, através de comunicações na rede social digital *Facebook*. Em seguida, houve a seleção dessas fontes para compor a realidade observada, interpretada e descrita.

A etapa exploratória, especialmente através de buscas e interações na rede digital *Internet*, ocorreu em ritmo lento paralelamente às outras etapas. Também foram realizadas as etapas de estudos teóricos e documentais. Posteriormente, houve a organização dos dados componentes da realidade e sua interpretação de acordo com a teoria estudada. Os aspectos teóricos mais relevantes foram os relacionados aos conceitos de: Conhecimento; Mídia; Marca, e *Coaching*.

Especialmente, considerou-se os sinais estéticos (conhecimento tácito) e os símbolos (conhecimento explícito) que disseminam a imagem de qualidade com relação à formação e a atuação profissional na área de *Coaching*.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS.

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos específicos, conceituais e contextuais, relacionados com as áreas de *Coaching*, Mídia e Conhecimento e Comunicação de Marcas. Essas áreas embasam este estudo sobre a disseminação do conhecimento e a comunicação da marca profissional em *Coaching*, que é realizado no contexto geral de Engenharia e Gestão do Conhecimento.

2.1. CONHECIMENTO E ATUAÇÃO EM COACHING.

Diferentes autores (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; SCHEIN, 2012, WHITMORE, 2012) concordam que a formação e as atividades profissionais de *Coaching* foram amplamente desenvolvidas no ambiente corporativo e na vida social. Isso evidencia o sucesso da atividade de orientação que é desenvolvida. Assim, considera-se também interessante o estudo sobre a disseminação do conhecimento sobre a atividade no meio social, os processos de formação e a atuação profissional.

A história em torno da expressão e da atividade de *Coaching* é diversa e pouco documentada, porque só recentemente a literatura se ocupou em dar atenção ao tema. Para Whitmore (2012) a atividade foi primeiramente relacionada ao esporte, porque na língua e na cultura inglesa *coach* significa treinador, sendo recorrentemente aplicado à pessoa que, de maneira profissional ou amadora, treinava atletas ou esportistas. Com relação à expressão e às atividades de *Coaching* executivo, essa foi publicamente assumida e divulgada nos anos 1980, quando consultores começaram a ter acesso aos líderes das organizações e passaram a trabalhar no seu desenvolvimento. Na década de 1990, as atividades de *Coaching* foram epidêmicas, nas organizações e, a partir dessa época, começou-se a organizar, padronizar e sistematizar a forma de trabalho como profissão específica. (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; SCHEIN, 2012, WHITMORE, 2012, INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2016a).

Inicialmente, foram observadas como motivações básicas para a orientação de *Coaching* as buscas por progressão ou recuperação profissional. No início dos anos 2000, cerca de 75% dos *coaches* eram pessoas que estavam progredindo, sendo promovidas a situações de liderança ou buscando aprimorar sua liderança. Os outros 25% eram compostos por pessoas que estavam encontrando dificuldades para realizar seu trabalho e buscavam recuperar sua efetividade para, em

seguida, continuar progredindo. Todos buscavam orientação para investir em um futuro positivo, por meio do aprimoramento na aplicação de seu potencial (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Não foram encontrados dados com relação ao perfil dos coachees fora do ambiente corporativo.

Ao longo do tempo, houve o desenvolvimento e parece haver o constante aprimoramento metodológico, para a realização das orientações em *Coaching*, visando estimular nos clientes a produção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Mas, o sucesso metodológico somente é considerado quando esses conhecimentos, habilidades e atitudes forem bem aplicados na vida prática, obtendo-se resultados satisfatórios que possam ser observados e mensurados (FLAHERTY, 2010; KILBURG, 1996; WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; FERREIRA, 2008; ABRACOACHING, 2012; GOLDSMITH; LYONS, 2012; WHITMORE, 2012). A atividade de *Coaching* é baseada na adoção e na aplicação de uma metodologia, cujos recursos e ações devem desbloquear o potencial das pessoas e maximizar seus resultados (WHITMORE, 2012). Mais do que ensinar, o profissional *coach* tem como premissa despertar o aprendizado do cliente ou *coachee* – é um processo desenvolvido de dentro para fora.

O termo *coach* designa o profissional dessa área de conhecimento e atuação que, na prática, protagoniza a orientação. Apesar das diferenças de abordagem e de público, o que há em comum é o interesse e o esforço profissional para que os clientes orientados atinjam seus objetivos, melhorando seu desempenho de acordo com os objetivos previstos. Apesar de não ter sido encontrada legislação que defina o que é necessário para ser um profissional *coach*, é possível encontrar definições referente a competências essenciais e o código de ética profissional a ser seguido. Há cursos que se propõe a formar estes profissionais, tema que será discutido mais adiante neste estudo.

A instituição brasileira representante da *International Coach Federation* (INTERNATIONAL COACH FEDERATION BRASIL, 2016) define “*Coaching* como parcerias com clientes em um processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional”. Por sua vez, outra instituição *Association for Coaching* (2017) apresenta indicações mais específicas de acordo com o público e os aspectos envolvidos no processo de orientação e aos objetivos propostos a ser atingido.

Por exemplo, na orientação do tipo *Coaching Executivo*, trata-se de uma relação personalizada entre um *coach* e um profissional cliente ou

coachee que, comumente, ocupa posição de autoridade e grande responsabilidade em uma organização. Neste caso, em seu trabalho de orientação, o *coach* utiliza recursos baseados em métodos e técnicas comportamentais, para auxiliar o profissional cliente na conquista de soluções e resultados positivos de acordo com seus interesses e de maneira adequada à realidade e ao contexto corporativo (KILBURG, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; ORENSTEIN, 2007; GOLDSMITH; LYONS, 2012).

Além do profissional ou *executive coaching*, há especificações para diferentes abordagens, seja pessoal ou *life coaching*, para casais ou *couple coaching*, corporativo ou *business coaching*, específicos como *coaching de nicho* ou coletivo como *coaching de grupo*.

Enfim, *Coaching* é uma área particular de ideias, conhecimentos e atividades, com metodologias e práticas próprias, diferenciando-se de outros tipos de atendimentos ou programas de desenvolvimento humano como: *Mentoring*, Aconselhamento, Consultoria e Psicoterapia (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Por sua vez, Marques e Carli (2012) apontam atitudes e posicionamentos específicos que caracterizam os diferentes papéis desempenhados pelos *coaches*, que podem ser: guia, treinador, consultor, professor, mentor, patrocinador e aglutinador. Os papéis de patrocinadores ou aglutinadores são exercidos depois que o cliente conquistou maior autonomia, cabendo aos *coaches* supervisionarem suas ações. É necessário, então, saber reconhecer o nível de maturidade e as necessidades do *coachee*, para definir e cumprir o papel adequado em cada situação específica. Isso permite estabelecer objetivos, selecionar recursos e empreender ações pertinentes com cada uma das situações particulares (LASKE, 1999; WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; ORENSTEIN, 2007; MARQUES; CARLI, 2012).

No processo de *Coaching*, é desenvolvido um trabalho conjunto baseado em um relacionamento de confiança e confidencialidade, com proposição de metas que, uma vez atingidas, promovem melhorias no desempenho pessoal e profissional do cliente. Além disso, o sucesso profissional também implica em mais satisfação pessoal e melhorias para o seu ambiente de atuação. O *coach* não tem nenhuma autoridade direta sobre o profissional cliente, e é estabelecido um relacionamento que pode durar alguns meses, um ano ou mais, constituindo um processo que, sendo bem-sucedido, promove aprendizagem em questões interpessoais e intrapessoal. (WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH;

ANDERSON, 2001; WHITMORE, 2012; GOLDSMITH, LYONS, 2012).

Entre outras possibilidades de orientação, o modelo de atendimento individualizado favorece o relacionamento interpessoal direto entre *coach* e *coachee*, permitindo a plena relação de confiança, parceria e confidencialidade. Na orientação individual, o *coachee* poderá receber *feedbacks* e ser questionado pelo *coach*. E ao mesmo tempo, pode apresentar suas dúvidas e reflexões, sem temer a exposição que costuma ocorrer no trabalho em grupo ou no relacionamento com os colegas de trabalho, caracterizando situações em que a hierarquia e as relações de poder estão presentes (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; WHITMORE, 2012; GOLDSMITH; LYONS, 2012).

A orientação em *Coaching* pode ocorrer em diferentes áreas: empresas, instituições educacionais, órgãos públicos, organizações não governamentais (ONGs) e, também, junto aos profissionais liberais ou esportistas, sendo especialmente útil no desenvolvimento de líderes (KILBURG, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; WITHERSPOON; WHITE, 1996, ABRACOACHING, 2012). Contudo, na época da realização desta pesquisa, a profissão de *coach* não era regulamentada no Brasil por nenhum órgão específico ou conselho profissional. Assim, há autores que consideram a variedade de processos de formação e de profissionais atuando no mercado como um aspecto que fragiliza e compromete a verificação dos padrões de qualidade no momento em que o segmento profissional e a aceitação da atividade que está em visível crescimento devido à intensa demanda (FERREIRA, 2008; HERMANS, 2011; MATTA, 2015a).

Há abundante diversidade nas metodologias e técnicas adotadas e aplicadas por profissionais de *Coaching* (KOORTZEN, 2010). Mas, também, há sobreposição da maior parte dessas abordagens e procedimentos (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Contudo, diferentes autores concordam sobre a recorrência dessas fases do trabalho: (1) construção de relacionamento; (2) *assessment* (avaliação de perfil); (3) intervenção; (4) acompanhamento, e (5) avaliação. Há também recorrência de indicações sobre os instrumentos utilizados na fase (2) de *assessment*: (a) *feedback* 360 graus; (b) instrumentos de avaliação psicológica, e (c) entrevista qualitativa (WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; ORENSTEIN, 2007; GOLDSMITH; LYONS, 2012).

O *feedback* é a base do trabalho de orientação, consistindo da fase da crítica, que é fundamental para o sucesso de todo o processo (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; ORENSTEIN, 2007), sendo citado

como o diferencial para engajar o cliente no processo, especialmente os clientes executivos que são familiarizados com as análises de dados. Considera-se que, através do *feedback* adequado, os executivos podem compreender padrões nos dados recolhidos, trabalhar sua resistência em ouvir, identificar e gerar o desenvolvimento e planejar sua mudança comportamental (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Witherspoon e White (1996) consideram diferentes papéis e formatos de *Coaching*, diferenciando-os como: “formal” ou “informal” e “interno” ou “externo”. Isso é parcial ou totalmente confirmado nos estudos de diversos outros autores (WITHERSPOON; WHITE, 1996; ORENSTEIN, 2007; CARDOSO; RAMOS; D’INNOCENZO, 2011; GOLDSMITH; LYONS, 2012).

1. A orientação em *Coaching* formal é definida por contratação clara e objetiva sobre o que será realizado no processo, com estabelecimento de honorários, contrato de confidencialidade, calendário de agendamento, tipo de frequência e formato das reuniões.
2. A orientação em *Coaching* informal não segue padrões contratuais, considerando-se especialmente a orientação de pessoas em treinamento ou no ambiente organizacional que parte da liderança para o liderado ou de um profissional mais experiente em conversas informais com um iniciante. Como não segue o padrão contratual, não há necessidade de ser um processo com vários encontros. É uma intervenção técnica e pontual. Um líder organizacional, por exemplo, que também é *coach*, dispõe de conhecimentos e técnicas de reflexão e intervenção para desenvolver e preparar seus liderados em diversos aspectos, porque além do conhecimento corporativo também pode usar os recursos de *Coaching*.
3. A orientação em *Coaching* externo é caracterizada pela relação estabelecida com um *coach* de fora do ambiente de atuação do *coachee*. Esse tipo de orientação pode ser um aconselhamento informal entre pessoas que cotidianamente frequentam ambientes diferentes. Mas, é mais comum que seja uma relação profissional, contratual e formalizada.
4. A orientação em *Coaching* interno é caracterizada pela relação estabelecida entre *coach* e *coachee* que atuam em um mesmo ambiente. Assim, esse tipo de orientação pode ser formal e juridicamente contratual, especialmente em organizações em que a prática de *Coaching* é estruturalmente prevista e formalizada

como ação corporativa. Mas, é mais comum que seja uma relação informal ou menos formal entre líderes e liderados ou colegas de atuação ou trabalho.

Qualquer pessoa que queira melhorar seu desempenho, profissional, pessoal ou espiritual pode recorrer a um *coach* ou fazer uso da metodologia. Além de responder a certas necessidades típicas das organizações, a orientação de *Coaching* é adequada para quaisquer ambientes em que haja necessidade de desenvolvimento de líderes. Também, é eficiente para melhorar o desempenho esportivo, artístico e profissional das pessoas (WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Contudo, a efetividade do processo depende de vontade e disposição da parte do *coachee*, portanto, sua participação deve ser consciente, efetiva e voluntária (ORENSTEIN, 2007; GOLDSMITH; LYONS, 2012).

Esta pesquisa não se ateve a um único modelo de *Coaching* ou nicho de mercado, o foco foi a comunicação da área de *Coaching*, a partir das estratégias de comunicação das escolas de formação, sendo que os cursos pesquisados e descritos a partir do capítulo 3 são os cursos iniciantes na área.

2.2. MÍDIA DO CONHECIMENTO.

Esta sessão apresenta conceitos referentes à mídia do conhecimento e seu impacto na disseminação dos conteúdos a partir dos diferentes meios de comunicação, com enfoque especial nas mídias digitais e seus diferentes caminhos para atingir os mais variados públicos. Além disso, destaca a falta de controle que a alta plasticidade das mídias no ambiente virtual, podendo ser ela perene ou não.

A expressão mídia é usada para denominar o suporte, o veículo ou o canal de comunicação, pelo qual a informação pode ser conduzida, distribuída ou disseminada, como um “meio” de comunicação (PERASSI; MENEGHEL, 2011). Os veículos de comunicação como *outdoors*, jornais, revistas, telefone, assim como a rede digital *Internet* são exemplos de sistemas de mídia que podem suportar, modelar e disseminar a informação. O corpo humano é a mídia básica de toda a comunicação humana, havendo diversas profissões que são baseadas no seu poder de informação e comunicação, por exemplo, professores, atores, radialistas e comentaristas de televisão entre outros.

Para Perassi e Meneghel (2011) a mídia ou os meios de comunicação podem atuar como: (1) instrumentos ou (2) agentes tecnológicos. Por exemplo, um *pen-drive* é um instrumento que atua

como suporte físico da informação, sendo capaz de armazenar blocos de informação em formatos de arquivos, preservando a organização individual de cada um desses. Todavia, para inserir ou retirar informações de um *pen-drive* é necessário um outro dispositivo, como um computador de mão ou de mesa. Geralmente, além de preservar a organização individual de cada arquivo, através dos computadores, também, é possível retirar, inserir ou mesclar informações em um arquivo já existente ou criar novos arquivos. Os computadores são, então, mais que instrumentos, porque atuam como agentes tecnológicos do conhecimento.

Além disso, há computadores ou sistemas de computadores que, depois de interligados a outros computadores de mão (*notebooks* ou dispositivos celulares móveis) ou de mesa (*desktops*) utilizam-se também dos recursos dessas unidades e são capazes de gerenciar a comunicação “em tempo real” de milhões de outros computadores. Os computadores interligados em rede constituem um sistema superpotente, como um superagente de troca de informações e disseminação do conhecimento. O acesso à rede digital *Internet* com um computador pessoal permite a integração de qualquer usuário nesse super sistema mediador.

Seja na interação física e sem palavras de uma luta corporal, na intocada relação audiovisual e direta entre dois corpos envolvidos em conversa interpessoal ou na interação multimídia em rede digital, é a mídia que influencia diretamente o modo de aquisição, compartilhamento ou disseminação do conhecimento (GIGLIO, 2014).

A rede digital *Internet* é, um super-sistema mediador que canaliza a informação de maneira multidirecional e, ao mesmo tempo, pode registrar e armazenar todas essas informações. Grande parte do que é comunicado ou publicado na rede fica registrado, sendo que uma parcela desses registros é de acesso fechado à maioria das pessoas. E, outra parcela dos registros, que também é muito ampla e diversificada, está disponível para o acesso e o conhecimento de bilhões de pessoas. Neste contexto, as informações disponíveis sobre a área de Coaching, e sobre qualquer outra área de conhecimento, estão disponíveis para quem quiser fazer uso dela. E a variedade, às vezes contraditória e incoerente, gera dúvidas sobre o que é qualificado ou não.

O termo “conhecimento” designa um substantivo abstrato que envolve diferentes aspectos relacionados aos atos de perceber, discriminar, relacionar, comparar, acreditar e justificar. Também, é constantemente relacionado às ideias de “verdade”, “finalidade” e “utilidade”. No meio acadêmico, o conhecimento científico foi tradicionalmente privilegiado como o mais relevante e verdadeiro. Todavia, há outros tipos de conhecimento que são válidos em

determinadas situações e desprezados em outras, por exemplo, há o conhecimento empírico ou do senso-comum, o filosófico, o científico, o conhecimento religioso e o conhecimento estético ou artístico (PERASSI, 2005; APPOLINÁRIO, 2012). Eles se diferenciam entre si pela forma como são constituídos, originados e por sua aplicação na sociedade, variando principalmente de acordo com o contexto em que são aplicados.

O “conhecimento é entendimento, é expertise, é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão” (MACEDO et. al., 2010, p. 42). Na verdade, trata-se de um sistema onde um conjunto de elementos formado por dados e informações se relacionam de forma ordenada e dinâmica, servindo de base para o desenvolvimento de interpretações ou análises, servindo na tomada de decisões coerentes ou mesmo na construção de novos conhecimentos. Sob o ponto de vista cognitivo, o conhecimento é construído pela reestruturação cognitiva, que decorre da interação das pessoas com o mundo: dados, informações, objetos e diferentes fenômenos. Isto é, qualquer situação que provoque alguma mudança no *status quo* e traga novas variáveis para o momento presente, requerendo uma reestruturação dos padrões cognitivos anteriores ao estímulo, gera conhecimento (MACEDO et al., 2010; FIALHO, 2011).

Considera-se o conhecimento um fenômeno dialético, diretamente ligado às situações vividas no mundo real. Pode ser considerado um fenômeno social, uma vez que acontece na relação do indivíduo com o meio. Dias (2014, p. 49) destaca que “a inclusão das tecnologias no processo de comunicação é um fator determinante para a materialização do conhecimento na medida em que ampliam a abrangência e cobertura da comunicação, chegando ao um maior número de receptores”. Isto importa na medida em que, mais do que o acesso à informação, o que faz diferença é a construção do conhecimento.

A área de Mídia do Conhecimento realiza estudos de planos, processos e produtos de mediação para Gestão do Conhecimento. Seu foco de pesquisa está ligado à captura, ao armazenamento, à seleção, à sistematização, à produção, ao resgate e à distribuição do conhecimento, conforme as necessidades específicas de cada organização social, seja ela uma instituição ou uma empresa (PERASSI, 2010). Dias (2014) complementa que a mídia do conhecimento implica no estudo da mídia em conjunto com o conhecimento, sendo que as tecnologias da

informação (TICs) podem ser basilares na sustentação do sistema¹ para a transformação de conhecimento tácito em explícito e na concepção de novos conhecimentos, permitindo a captura, o armazenamento, a categorização, a pesquisa e o compartilhamento de forma mais flexível e inteligente dentro das organizações e na sociedade em geral.

Cabe à mídia do conhecimento considerar o acesso facilitado às informações geradas pelas diferentes formas de interação que, especialmente, as tecnologias digitais oferecem e, a partir disso, seus participantes devem considerar as possibilidades de gerar conhecimento com os dados disponibilizados. Os dados disponibilizados sobre a área de *Coaching* no ambiente digital estão dispostos de forma aleatória, ou até de forma segmentada. A análise sistemática dos dados disponibilizados e disseminados na mídia *Internet*, considerando os aspectos estéticos e semânticos, permitiu a construção de um conhecimento explícito sobre as marcas da área de *Coaching*. Com base no conhecimento gerado através do conteúdo estudado pela mídia, é possível fazer uma gestão mais adequada da comunicação da área.

Além dos já conhecidos *e-mails* e *websites* institucionais, que permitem a consulta e a interação entre as organizações e a sociedade em geral, também, há *softwares*, programas ou aplicativos digitais, os quais permitem a plena interação e o compartilhamento de informações multimídia e hipermídia. Isto é, mais formas de disseminar informações sobre a área de *Coaching* e a atuação profissional. Há amplas redes internacionais de relacionamento em geral estabelecidas a partir de plataformas digitais como *Facebook*, *Linkedin*, *Flickr*, *Whatsapp* e outras mais especializadas em imagens como *Youtube* e *Instagram*. Também, há aplicativos como *Skype* que servem para a comunicação instantânea por voz e vídeo. Tudo isso constitui exemplos diferentes de mídia digital, que são utilizados através da rede digital *Internet*, e amplificam os impactos do conteúdo comunicado, sem que haja um controle de qualidade de conteúdo ou formato.

As redes sociais digitais são constituídas no espaço virtual ou *ciberespaço*, que é constituído através da interação de computadores e outros dispositivos digitais interligados na rede mundial. Deste modo, é possível a comunicação ativa e interativa entre os indivíduos, que são digitalmente reunidos pelas plataformas de compartilhamento de publicações, informações e opiniões. Frequentemente, é percebido que,

¹ Sistema: conjunto de elementos ordenados, integrados e dinâmicos, interagindo por princípios determinados e apresentando diferenças de estado nos percursos de tempo (PERASSI, 2010).

entre os usuários, é constante a busca pelo poder de influência, cujo êxito é percebido na aprovação e no acolhimento do grupo. Além da diversão, a gratificação decorrente dos sentimentos de aceitação e pertencimento depende do cuidado e do sucesso dos investimentos na construção de uma reputação positiva, de acordo com os parâmetros de valor do grupo de influência.

Na perspectiva das organizações, sejam instituições ou empresas, a mídia social oferece a possibilidade de participação em redes sociais para a criação e manutenção de relacionamentos entre clientes e fornecedores. A mídia corporativa e a social servem para o compartilhamento de informações no âmbito interno ou externo à organização, oferecendo um canal de troca com os públicos interno e externo como via para consolidação de uma reputação positiva que afeta sua identidade corporativa e sua imagem pública (PORTO; MENDONÇA; MILAN, 2016).

Há diferentes suportes para o processo de mediação digital em rede, como computadores, *tablets e smartphones*, entre outros dispositivos fixos ou móveis. Esses também são canais de acesso aos sistemas e redes de compartilhamento de informações de maneira síncrona ou assíncrona, podendo ser usados a qualquer tempo e em qualquer lugar, desde que haja energia e conexão digital disponíveis.

As organizações utilizam a mídia digital em rede para atingir e interagir com um público cada vez mais ampliado, potencializando seu acesso à informação, sua atuação e, também, as oportunidades de negócio tanto no mercado virtual como no material. Para a maioria das organizações, a ausência no ambiente digital público é prejudicial aos negócios e à sua reputação, porque simplesmente pode deixar de existir para uma ampla população de potenciais clientes. Massivamente, as organizações demarcam sua existência e ampliam suas manifestações através da mídia digital em rede, para realizarem ações de Marketing e Publicidade, relações públicas e negociações em geral com clientes e fornecedores.

2.3. IMAGEM DA MARCA E REPUTAÇÃO PROFISSIONAL.

De maneira geral, uma marca socialmente comunicável é um sinal perceptível pelos sentidos. Há marcas visuais, sonoras, táteis, gustativas e olfativas, sendo que todas essas são socialmente comunicáveis, porque podem ser reconhecidas pelos sentidos humanos. As marcas ou sinais passam a ser representativos quando associados a outras coisas tangíveis ou intangíveis (PERASSI, 2001).

Por exemplo, a cor, o gosto e o cheiro de uma fruta são seus representantes. Por isso, alguém experimenta um sorvete que, artificialmente, expressa o odor e o gosto de limão e de imediato o relaciona com a fruta, a qual não foi usada na composição do alimento. Em outro momento, alguém vê um tecido verde e declara que é cor de limão.

Nos exemplos propostos, o sorvete não é de limão e o tecido também não. Mas, a associação desses produtos com a fruta serviu para denominar e distinguir o sabor do sorvete e a cor do tecido, em comparação com os sabores diferentes de outros sorvetes e as cores de outros tecidos. Portanto, a primeira função da marca é diferenciar um objeto marcado de outros sem marcas ou com marcas diferentes. Essa possibilidade, que foi explorada desde a pré-história, mais recentemente, caracterizou uma área de estudo e atuação de forte interesse, especialmente, a partir dos anos 1980, devido à ampliação de seu potencial comercial e econômico-financeiro, a área de marca (SEMPRINI, 2006; RODRIGUES; PERASSI e ALMINO, 2014).

Além de representar uma atividade, uma organização, um produto ou um serviço, a marca também sintetiza de maneira afetiva e simbólica todas as experiências vividas ou imaginadas, que o cliente, o consumidor, o cidadão, o eleitor ou o público em geral vivenciou e associou ao que é representado pela marca. O nome, como marca sonora ou escrita, é o centro de todo o complexo sistema de distinção, identificação e representação que configura um acervo afetivo-simbólico mais positivo ou negativo nas mentes do público e define a reputação social do que é representado pela marca.

Por exemplo, a palavra “político” é uma marca que representa a categoria de agentes públicos eleitos pelo voto popular. Mas, atualmente, no contexto econômico, sociocultural e político brasileiro, alguém que se apresenta como “político” é associado à uma imagem de marca com péssima reputação pública, passando a enfrentar o desafio moral de destacar positivamente a sua marca pessoal da imagem pública desfavorável de sua categoria.

Devido ao amplo acervo afetivo-simbólico ou cultural que é representado pelas marcas profissionais, institucionais ou comerciais e, principalmente, pelo potencial negocial e financeiro decorrente desse ativo, em sentido amplo, fundou-se um campo de estudos interdisciplinares. O estudo e a atuação focados na marca mobilizam distintas áreas do conhecimento: Arte, Direito, Administração, Marketing, Publicidade, Design, Psicologia e Comunicação, entre outras (PERASSI, 2001; SEMPRINI, 2006).

Kotler e Keller (2012) ressaltam o potencial da marca para representar, além de produtos e serviços, as experiências positivas anteriormente vivenciadas. Isso leva o cliente ou o consumidor a procurar e reinvestir no produto ou no serviço de uma determinada marca, inclusive, recusando-se a substituí-lo por outro que possa parecer equivalente. Assim, pode-se dizer que toda experiência que a pessoa tem, e que associa ao nome da marca, serve para representa-la.

A marca que especificamente é considerada neste estudo é a palavra *Coaching*, que representa uma área de estudos e atividades profissionais relacionadas com planejamento e orientação de pessoas ou grupo de pessoas em função de seus objetivos profissionais, pessoais ou familiares, entre outras possibilidades. Nas páginas brasileiras acessíveis no ambiente digital através da rede *Internet*, há um vasto e diversificado conjunto de informações a respeito da marca *Coaching*. Trata-se de uma marca que representa muitos profissionais, clientes, relações, organizações e negócios diferentes. Mas, que ainda não constitui uma atividade profissionalmente regulamentada, não havendo critérios rígidos para a formação ou a atuação profissional. Também, apesar da existência de conselhos relacionados à atividade, não há especificamente gestores gerais em âmbito global ou nacional que possam realizar de maneira efetiva o gerenciamento da marca (*brand manager*).

Se as marcas ou sinais passam a ser representativos quando associados a outras coisas tangíveis ou intangíveis, qualquer sinal que possa ser associado ao nome ou palavra *Coaching* é, proposital ou não, uma ação de marca. Considerando que as marcas podem ser visuais, sonoras, táteis, gustativas e olfativas, ou seja, podem ter qualquer forma que seja socialmente comunicável e reconhecida pelos sentidos humanos, toda vez que um indivíduo tem contato com algo que ele associe à área de *Coaching* ele está formando sua opinião a respeito da área.

Este estudo é interessante porque indica a necessidade de se considerar a capacidade de autogestão da área de *Coaching*, para assegurar sua boa reputação nos processos de formação, atuação profissional e comunicação de marca. Assim, a construção da imagem da marca, por meio de sua atuação e comunicação não ocorre de maneira planejada, tal situação implica no risco da identidade, da imagem pública e da reputação resultante serem diferentes daquilo que seria desejável (RANZAN, PRADO e PERASSI, 2016).

Figura 1 - Conjunto de sinais que, entre outros, participam do sistema da marca central.



Fonte: elaborado a partir de documentos coletados na busca *Google* e *Facebook*.

Há um amplo e diversificado conjunto de marcas ou sinais, os quais são diretamente associados ao nome *Coaching*, que é a marca central do sistema de representação em estudo (Fig. 01). Todo o comportamento ou manifestação pública das pessoas, as quais se apresentam ou são percebidas como profissional, cliente, professor ou estudante de *Coaching*, atua como marca associada ao nome. Os textos publicamente divulgados com o nome escrito, sejam opinativos ou informativos também atuam como marcas. O mesmo ocorre com as palavras pronunciadas ou com as imagens que são associadas ao nome. Isso é ainda mais relevante nos anúncios publicitários de produtos ou serviços da marca, porque esses costumam apresentar imagens de pessoas, objetos e lugares e, também, mensagens escritas ou faladas, que são intencionalmente e diretamente relacionadas ao nome *Coaching* (Fig. 01).

Além dos sinais oficiais, isto é, que são emitidos pelas empresas de *Coaching* ou mesmo profissionais *coaches* com objetivo publicitário, que são mais facilmente gerenciáveis, há uma ampla diversidade e ocorrência de sinais eventuais que influenciam na imagem da marca e na sua reputação. Por exemplo, os comentários sobre elementos e aspectos associados à marca entre pessoas amigas ou conhecidas entre si ou o comportamento de pessoas que não representam oficialmente a marca, mas que em certas situações são associadas à atividade representada. A sinalização eventual compõe um processo desordenado de expressão e

comunicação da marca que desafia o planejamento, as estratégias e as ações de gestão da marca (*brand management*).

Para Tybout e Calkins (2006, p.1) a marca propõe uma imagem constituída como “um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo”, os quais representam uma atividade, uma organização, um produto ou um serviço, entre outras possibilidades. A área de *Coaching* abriga um conjunto de conhecimentos e atividades sobre planejamento e orientação da atuação das pessoas em diferentes aspectos da vida ou diversas áreas de atuação profissional. Mas, sua constante promessa de marca é promover melhores resultados para seus clientes, por meio da transformação pessoal e mudança comportamental (WITHERSPOON; WHITE, 1996; LASKE, 1999; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; ORENSTEIN, 2007; MARQUES; CARLI, 2012; GOLDSMITH; LYONS, 2012; WHITMORE, 2012). Portanto, a temática de comunicação e os efeitos das ações em *Coaching* devem ser divulgados e percebidos em associação com sinais de aprimoramento, melhoria e sucesso.

As mensagens e as atividades associadas à marca *Coaching* são comumente direcionadas ao público adulto, desde os mais jovens até os profissionais sêniores. Também, costumam ser estética e simbolicamente destinadas a pessoas aptas ou detentoras de formação superior. Além disso, despertam o interesse de pessoas dispostas a progredir na vida pessoal, profissional ou financeira e que acreditam nessa possibilidade. Tal cenário contribui para a associação positiva da marca com os sinais de melhoria e sucesso.

Na área de atuação em *Coaching*, ainda predomina o atendimento a pessoas de classe média interessadas no progresso ou na consolidação profissional, cujo foco é a carreira desenvolvida com alta performance, realização de propósitos e crescimento financeiro. A partir da expansão inicial no contexto das próprias empresas, o perfil do profissional da área foi primeiramente configurado por pessoas profissionalmente consolidadas, com formação acadêmica que, frequentemente, incluía a titulação de doutorado (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; WHITHMORE, 2012). Mas, atualmente, observou-se também a incidência de profissionais com formação escolar de nível médio, com pouca experiência profissional ou que está buscando mudar de carreira.

Considera-se que, na área de *Coaching*, o público interno é composto por profissionais da área, estudantes e clientes, sendo externo o público em geral que, também, reúne os potenciais novos clientes ou estudantes da área. Portanto, o público interno é o emissor da marca e o

promotor inicial de sua comunicação, especialmente os profissionais que atendem a estudantes e clientes ou que gerenciam as empresas da área.

A cultura da área de *Coaching* é formada e armazenada, inicialmente, nas mentes do público interno, sendo compartilhada e desenvolvida através da comunicação interna, que é realizada por conversas interpessoais e por mensagens de interesse dos especialistas. As mensagens específicas da área são expressas, comunicadas e divulgadas em diferentes formatos, sejam livros, artigos de revistas ou comunicações em eventos especializados, entre outros. Tudo isso constitui uma síntese mental com a visão interna da área sobre si mesma, a qual é aqui denominada de “identidade”.

De sua parte, o público em geral é constantemente informado da existência da área de *Coaching*, através do contato com diferentes mensagens sobre isso. Há mensagens publicitárias que, geralmente, são as mais recorrentes. Mas, também, há mensagens informativas, especialmente por parte dos meios organizacionais ou jornalísticos, havendo ainda mensagens opinativas que são recebidas diretamente em conversas interpessoais ou indiretamente, por exemplo, nas publicações das redes digitais. Tudo isso constitui uma síntese mental com a visão externa sobre a área, a qual é aqui denominada de “imagem”.

De modo geral “identidade” ou “imagem” são sínteses mentais decorrentes das interações estabelecidas com as expressões materiais e comportamentais que são associadas à organização ou ao produto representado (PERASSI, 2010; DIAS, 2014). Considerando-se as características da área de *Coaching*, na medida em que sua imagem pública de marca for positivamente construída e amplamente percebida, parte do público externo torna-se primeiramente estudante ou cliente, porque se identificou com a cultura da marca. Assim, amplia-se também o público interno da marca.

Os elementos centrais da marca tendem a permanecer, contudo, a identidade também evolui mesmo que muito lentamente, em alguns casos. Assim, na medida em que há a ampliação do público interno e que também ocorrem mudanças no seu perfil, a identidade da área de *Coaching* e sua imagem pública tendem à mudança, que pode ser mais ágil ou lenta de acordo com situação.

Como um fenômeno tipicamente mental, primeiramente, a imagem da marca é uma construção individual de cada pessoa que constitui o público externo da marca. Mas, as pessoas manifestam em situações particulares e interpessoais ou públicas e coletivas suas impressões sobre a marca, expressando seus sentimentos e ideias a respeito do conjunto de experiências previamente vivenciadas e associadas à marca. A

recorrência nas expressões ou manifestações públicas constitui a “reputação” da marca, que pode ser predominantemente positiva ou negativa.

Há marcas que são amplamente bem avaliadas e gozam de ótima reputação, porque o número de manifestações de descontentamento é mínimo diante do coeficiente público de aprovação. O contrário também acontece. Mas, a unanimidade é praticamente impossível, sendo que comumente há uma parcela discordante que, inclusive, pode ser mínima. Portanto, não é comum haver a totalidade, seja de manifestações positivas ou negativas.

A reputação da marca *Coaching* é evidentemente controversa conforme os resultados discutidos mais adiante. Em parte, isso pode ser atribuído à falta de regulamentação em diversos aspectos centrais de suas atividades, especialmente, com relação à formação do profissional. Além disso, apesar de não ser observada uma concorrência frontal entre os profissionais que atuam no planejamento e na orientação direta dos clientes, há uma forte disputa no âmbito dos cursos de formação, sejam presenciais, híbridos ou a distância.

Por exemplo, nas mensagens publicitárias, foi observado o uso da palavra “picaretas” relacionada ao argumento sobre a necessidade de “escolha de um bom profissional”. Enfim, para uma parte do público em geral a área de *Coaching* ainda é percebida como nebulosa e, assim, além da falta de regulamentação também, parcialmente, há o fraco reconhecimento de seu valor e efetividade. Mas, em contrapartida, há muitos depoimentos de pessoas que, participaram como clientes e afirmam que viveram experiências bem-sucedidas de transformação pessoal e profissional, que são confirmadas pelos resultados alcançados. Sobre isso, há diversos estudos sobre desenvolvimento pessoal e profissional de decorrência da experiência, os quais confirmam melhorias significativas para os envolvidos (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; CILLIERS; TERBLANCHE, 2010; CILLIERS, 2012; CARDOSO; RAMOS; D’INNOCENZO, 2011 e 2014; NEL; STANDER; LATIF, 2015). Além disso, também, é observado um constante aumento na procura por formação ou por atendimento na área de *Coaching* e isso é positivo com relação à ampliação de sua boa reputação.

A boa reputação pública é construída com coerência e recorrência de imagens, comportamentos e ações, as quais necessitam ser o máximo possível predominantemente positivas. Isso requer coerência e constância na performance dos produtos, na qualidade dos serviços e nas ações de todos os membros envolvidos nas ações associadas à marca. Além do

interesse em cuidar da reputação da marca, os associados devem saber agir para que suas ações reflitam os valores e as competências da identidade comum (DIAS, 2014). Portanto, deve haver um alinhamento coerente e constante entre os envolvidos no processo de representação da marca. O que é complexo quando não se tem um órgão regulador ou padrões pré-estabelecidos que sejam respeitados por todos.

Os símbolos oficiais de marca, a começar pelo nome, neste caso *Coaching*, servem exatamente para consolidar esse alinhamento coletivo. Esses símbolos sintetizam os valores e as competências da identidade comum, submetendo o coletivo sob uma mesma “bandeira”, fazendo-os lembrar constantemente que compartilham um mesmo ideal. Embora a área de estudo em questão seja uma profissão, é possível, neste quesito, compará-la a uma instituição que quer ser reconhecida, pelo menos comercialmente. Ramos (2016) destaca que a reputação de uma instituição deve ser muito bem gerenciada, portanto, a identidade corporativa também requer os mesmos cuidados, para que possa dar consistência a uma reputação positiva. Todavia, na área de *Coaching*, o público interno é amplo, diversificado, espalhado e não dispõe de uma gestão central, por isso, todos os elementos do sistema compartilham a sua autogestão. Cada indivíduo, do público interno, contribui na formação da identidade da área.

A atual realidade das redes digitais estabeleceu a comunicação de praticamente todos para todos, como discutido na sessão de mídia do conhecimento. Mas, isso dificultou o processo de gerenciamento da divulgação das informações e, portanto, ampliou o desafio de gestão da reputação das marcas. Assim como os outros signos, as marcas parecem ter assumido “vida própria”, manifestando-se aleatoriamente em meio ao público em geral (SEMPRINI, 2006; PORTO; MENDONÇA; MILAN, 2016). Cada indivíduo ou profissional institucionalizado pode decidir previamente suas postagens na rede digital. Mas, depois de realizar as postagens, torna-se cada vez mais difícil prever o destino e as consequências disso.

No processo de gestão das atividades e da marca *Coaching*, há associações no Brasil (Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistemico) e em outros países (*International Coach Federation* - ICF), especialmente nos Estados Unidos (*International Association of Coaching; International Coaching Community*) e no continente europeu (*European Mentoring & Coaching Council; European Coaching Association; Association for Coaching*). São associações sem fins lucrativos, que buscam zelar pela qualidade e a segurança dos clientes dos serviços prestados por profissionais de *Coaching*.

As associações credenciam profissionais e cursos de formação, quando aprovados em seus rigorosos níveis de exigência, sendo que a manutenção do credenciamento é vinculada à comprovação constante do aprimoramento teórico e prático e à ética profissional. Por isso, esse credenciamento ou certificação é um diferencial também anunciado por parte das escolas de *Coaching*, como uma chancela de qualidade. Há escolas brasileiras que buscam o endosso internacional, vinculando-se a associações estrangeiras, que também certificam os concluintes dos seus cursos.

A ampla e variada oferta de formação e serviços em *Coaching*, chamou atenção na pesquisa realizada. Nas próprias organizações da área, considera-se que são excessivas a quantidade e a variedade de instituições, cursos ofertados e instituições certificadoras (Capítulo 3.3). A saturação ainda não parece ser problema para a área, porque informações e pesquisas apontam o seu constante crescimento (ICF, 2016b). Contudo, também, não é possível garantir a exatidão de grande parte das informações que são divulgadas na rede *Internet*.

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste terceiro capítulo, são apresentados o processo de pesquisa, especialmente, parte dos estudos exploratórios e das informações coletadas, apresentando-se também os resultados parciais, decorrentes de seleção, organização e interpretações prévias do material pesquisado.

3.1. ESTUDOS EXPLORATÓRIOS.

A caracterização da metodologia de pesquisa já foi apresentada no capítulo 01, porém, esta sessão visa detalhar as ações realizadas na primeira etapa desta pesquisa, quando se realizou os estudos exploratórios para a identificação e a seleção de fontes teóricas, impressas e digitais, já disponíveis.

Predominantemente, as informações foram pesquisadas através da rede *Internet*. Para o reconhecimento inicial da literatura sobre a temática de pesquisa, houve buscas na base internacional *Scopus*, que reúne de dados científico-acadêmicos. As buscas foram realizadas com os seguintes descritores: *Coaching*; *certific**, *education*, *Association*. O “*” visava ampliar as possibilidades de busca para *certification*, *certificated*, entre outras. Foram obtidos 17 resultados, sendo que apenas dois foram coerentes com o tema proposto. Um dos artigos não estava disponível e por isso, na íntegra, foi acessado apenas o seguinte artigo: *GEBHARDT, Judith Ann. Quagmires for clinical psychology and executive Coaching? Ethical considerations and practice challenges. American Psychologist, Vol 71(3), Apr 2016, 216-235*. As bibliografias indicadas na disciplina de “Desenvolvimento e *Coaching* de Liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento”, também foram utilizadas como referências e originaram outras buscas a partir de suas próprias referências.

A partir de novembro de 2015 até o final de abril de 2016, foi realizado o levantamento documental da comunicação e da publicidade digital sobre a formação e a atuação em *Coaching* no contexto brasileiro. A pesquisa focou a formação, por ser a origem da qualificação do profissional, uma vez que a profissão não é regulamentada. O trabalho foi realizado com recursos da plataforma *Google* na rede digital *Internet* com as palavras: “formação”, “*Coaching*”, “Brasil” e, também, com as expressões: (1) “formação de *Coaching*” (fechada) e (2) formação *Coaching* (aberta). Além disso, a partir das respostas obtidas foram feitos diversos exercícios de “navegação” digital que, também, envolveram a rede social composta por páginas pessoais e institucionais associadas à plataforma digital *Facebook*, em virtude o volume de dados percebidos

empiricamente pela pesquisadora. Como já era esperado, observou-se a ocorrência de inserção “espontânea” de publicidades sobre o tema *Coaching*, na página *Facebook* e em pesquisas sobre outros assuntos realizadas na plataforma *Google* a partir do mesmo *login*, sendo que isso se tornou cada vez mais recorrente, na medida em que se insistia nas buscas sobre o tema.

Os tempos de busca na plataforma *Google* variaram entre 0,33 segundos e 0,93 segundos. Durante três meses de pesquisa, as publicações referentes à expressão aberta - formação *Coaching* – variou entre 403 mil e 529 mil. Durante cinco meses de pesquisa, variaram entre 503 mil e 560 mil, as publicações resultantes da expressão que definia o país, com as palavras: formação *Coaching* Brasil. A expressão fechada “formação de *Coaching*”, entre aspas, obteve o menor número de publicações, por se tratar de uma busca restrita. Os resultados ficaram entre 105 mil e 424 mil publicações.

Foi possível observar (Quadro 3) que os maiores volumes de publicações encontradas variaram entre 424 mil e 560 mil. A análise rápida e assistemática das 10 primeiras páginas mostrou que o maior número de publicações foi constituído por anúncios publicitários e outras informações emitidas por gestores de cursos e escolas de formação em *Coaching*. Também, foram encontrados textos de opinião em diferentes formatos, que comentava no geral “como fazer a escolha do curso adequado” ou “como sobreviver da profissão”.

Quadro 3– Resultados das buscas realizadas no site *Google*.

Mês	Item	Expressão		
		Formação Coaching	Formação Coaching Brasil	“Formação de Coaching”
nov/15	Segundos de busca	0,38'	0,47'	0,33'
	Resultados	529.000	524.000	168.000
dez/15	Segundos de busca		0,49'	
	Resultados		503.000	
fev/16	Segundos de busca	0,93'	0,78'	0,82'
	Resultados	520.000	552.000	424.000
mar/16	Segundos de busca		0,38'	
	Resultados		551.00	
abr/16	Segundos de busca	0,59'	0,48'	0,55'
	Resultados	403.000	560.000	105.000

Fonte: própria.

Nos resultados das buscas rápidas realizadas com a ferramenta de pesquisa da plataforma digital *Google*, observou-se a recorrência de resultados. Assim, depois da primeira e da segunda página de respostas, a maioria das informações tendia a ser repetida. Por isso, optou-se por realizar a observação detalhada das duas primeiras páginas com respostas. Apesar da recorrência das informações, o fato do estudo ter sido delimitado às repostas das duas primeiras páginas, impede que se considere que foi contemplada toda a diversidade de informações sobre *Coaching* disposta ao acesso através da rede digital *Internet*.

Na época da pesquisa, considerou-se especialmente o conceito de *Inbound Marketing* (HALLIGAN; SHAH, 2010), que é relacionado às estratégias para atrair voluntariamente clientes ou consumidores a comunicação digital de uma organização, serviço ou produto. São estratégias que buscam o interesse e o relacionamento direto com o público. De acordo com essas estratégias de Marketing, é necessário que a comunicação organizacional apareça nas duas primeiras páginas dos resultados das buscas por publicações digitais, estar na primeira página é o melhor posicionamento, mas aparecer ao menos na segunda página é considerado o mínimo necessário. Embora a área de *Coaching* não seja uma organização corporativa, quando o tema é marca profissional, é possível usar este critério de visibilidade. Portanto, isso também serviu de parâmetro para a seleção das publicações que deveriam ser observadas em detalhe.

Apesar do total de publicações em abril/16, para a busca “Formação *Coaching*” ser de 105 mil, optou-se por analisar o conteúdo de todos os resultados das duas primeiras páginas, uma vez que o que se pretendia avaliar era a qualidade e qualificação das informações disponibilizadas. O critério visava já selecionar o que, segundo as estratégias de Marketing, é qualificado como os melhores resultados e conteúdo.

3.2. IDENTIFICAÇÃO, SELEÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.

Para responder ao objetivo de identificar o processo de comunicação digital do conhecimento público da marca profissional de *Coaching* na rede *Internet*, desde as buscas iniciais, preocupou-se em organizar as informações pesquisadas por categorias, bem como identificar critérios de qualificação e qualidade.

Inicialmente, foram consideradas diferentes possibilidades durante a coleta de informações. Mas, enfim, considerou-se três categorias básicas

para a organização das informações: (1) publicitárias; (2) informativas, e (3) opinativas. Contudo, de maneira recorrente, os três tipos de mensagens que integram as categorias propostas foram encontrados nas mesmas fontes. Os *websites* das escolas e dos cursos de formação em *Coaching* ou as páginas dos profissionais suportam digitalmente e disponibilizam ao usuário da rede *Internet* mensagens de todos os tipos.

Outro critério de interesse neste estudo é relacionado às informações que evidenciam que os serviços de formação ou atuação em *Coaching* são publicamente percebidos com maior ou menor qualidade. Isso é justificado pelo fato de que as informações positivas ou negativas sobre sua “qualidade” influenciam diretamente na construção da imagem da marca na mente de cada participante do público e, também, nos discursos publicamente compartilhados na caracterização da reputação da área de *Coaching* na cultura de mercado.

Em proximidade com a percepção de qualidade, também, é considerado outro critério de interesse que é o “endosso institucional”, especialmente devido por meio da acreditação ou certificação de escolas, cursos e profissionais de *Coaching*, que são realizadas por associações vinculadas à área sejam essas brasileiras ou internacionais.

Internacionalmente, há um sistema de acreditação ou certificação de produtos e serviços na área de *Coaching*, embora não fique explícito a diferença entre eles.

Na percepção de diferentes autores (ICHINOSE; ALMEIDA, 2001; ROONEY; OSTENBERG, 1999; CABRERA REYES, 2016), os endossos institucionais são bem aceitos como indicativo de qualidade de um serviço ou produto, considerando-se que esses devem atender uma padronização, mesmo que em alguns casos os padrões sejam mínimos.

Há diferenças entre os conceitos de licenciamento, acreditação e certificação. Mas, todos esses recursos visam oferecer e referendar parâmetros de qualidade aos produtos ou serviços oferecidos (ICHINOSE; ALMEIDA, 2001; ROONEY; OSTENBERG, 1999):

- O licenciamento ocorre a partir de uma permissão dada por uma autoridade governamental ou de classe autorizando profissionais ou organizações a exercerem uma profissão ou prestarem um serviço. No caso da área de *Coaching*, como é uma profissão não regulamentada não há licenciamento a ser oferecido.
- A acreditação é um processo comumente realizado por um órgão socialmente legitimado e não-governamental (ONG), que avalia, reconhece e declara, sem poder certificar, que

profissionais ou organizações cumprem regularmente com certos padrões que foram previamente e publicamente propostos e publicados. A acreditação é realizada na área de *Coaching* por associações profissionais como a *Interantional Coach Federation*, *Association of Coaching* e *European Mentoring & Coaching Concil* por exemplo. Estas associações profissionais não certificam cursos ou profissionais, somente acreditam após rígido sistema de avaliação como apresentado nos próximos capítulos.

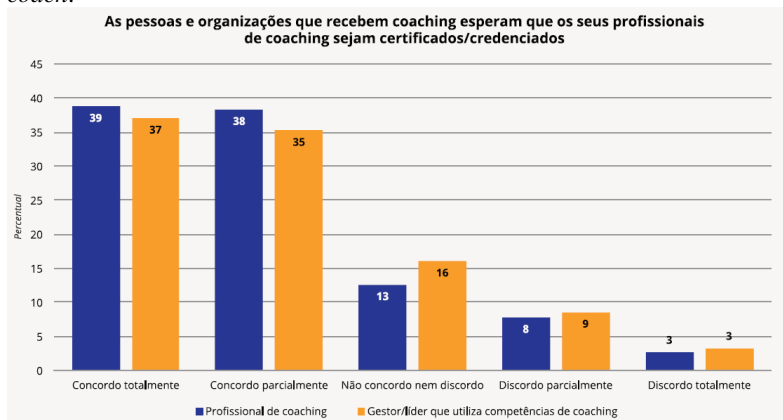
- A certificação é um processo realizado por um órgão oficialmente autorizado, governamental ou não, que avalia os profissionais ou as organizações, reconhece e certifica publicamente que esses cumprem critérios predeterminados. Conforme os dados levantados durante este estudo, são muitas as instituições certificadoras da área (Quadro 7). Podendo inclusive ser a própria escola que fornece o curso. Algumas escolas possuem mais de uma instituição certificadora, e a maioria delas é internacional, como apresentado nos próximos capítulos.

Na prática, é comum que os termos acreditação e certificação sejam considerados sinônimos. Para Rooney e Ostenberg (1999), “acreditação” é comumente atribuída apenas às organizações. Mas, “certificação” é atribuída a profissionais e também a organizações. Apesar disso, há os que reforçam que a certificação só pode ser oferecida por instituições que são acreditadas, para valer de fato (CABRERA REYES et. al., 2016).

Com relação a área de *Coaching*, um estudo conduzido pelo *International Coach Federation*, (2016c), (Fig. 02), identificou que mais de 70% dos usuários do serviço de *Coaching*, sejam indivíduos ou organizações, esperam que o profissional *coach* possua uma certificação ou credencial que o habilite. Isto é, a certificação ou credencial é um sinal, uma marca que indica qualidade profissional.

Em contrapartida, o resultado de outro item do mesmo estudo indica que dos profissionais *coaches* participantes, no momento da pesquisa, cerca de 57% tinham alguma certificação ou credencial profissional. Mas 30% indicavam não ter nenhuma ou não saber. Quando analisado o percentual de respondentes de gestores e líderes organizacionais com formação em *Coaching*, o resultado foi de 57% para não ter ou não saber se tinha a certificação. (INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2016c).

Figura 2 - Expectativa sobre a certificação ou credenciamento do profissional *coach*.



Fonte: *International Coach Federation*, (2016c, p. 13).

Estes dados evidenciam que apesar da certificação ser um fator de qualificação e qualidade, cerca de 40% dos profissionais não a possuem. Com relação a marca profissional pode-se dizer que esta é uma contradição entre o que se espera e o que se pratica.

3.3. ASPECTOS QUE ESTRUTURAM E CREDENCIAM A ÁREA DE COACHING.

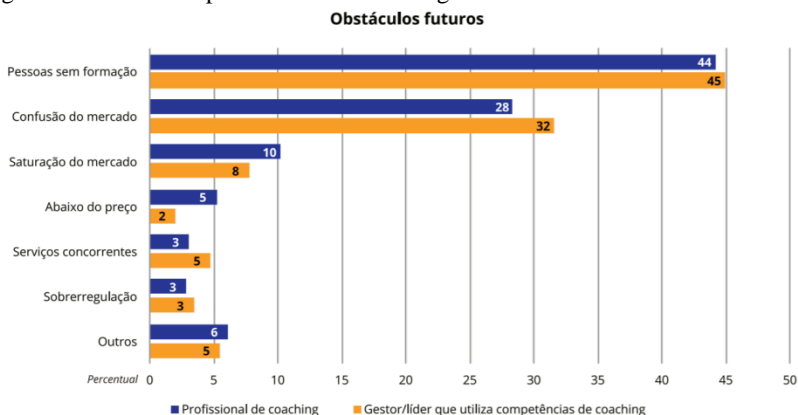
Esta sessão tem como objetivo responder a um dos objetivos específicos deste estudo e apresentar os aspectos que estruturavam e credenciavam a área de *Coaching* no período em que foi realizado este estudo. Considerando que o credenciamento é uma marca relevante para o conceito de qualidade profissional, entende-se que vale a apresentação do tema.

Na pesquisa realizada, observou-se que a história da área de *Coaching* é difícil de ser rastreada e, como foi anteriormente citado, só recentemente houve pesquisas nas quais os estudiosos se ocuparam com esse tema. Anteriormente, foi indicada sua origem relacionada à função de treinador de atletas e equipes esportivas. Além disso, houve a distinção entre a atualidade do trabalho de *Coaching* e outras áreas de atuação, como as de consultoria, entre outras. Também, há estudos sobre os obstáculos para o bom desenvolvimento da área (Fig. 03).

Desde 2012, há preocupações sobre os obstáculos à contínua ampliação da área com segurança, que deve ser aliada à consolidação de

sua reputação pública positiva para a área (Figura 03). Na época, os obstáculos observados por integrantes da *International Coach Federation* (ICF, 2012), foram considerados já para o ano seguinte de 2013. Mas, as incertezas com relação à formação ou a falta de formação dos profissionais atuantes na área, confusões na distinção e na atuação da área frente aos concorrentes e o risco de saturação do mercado, entre outros possíveis obstáculos continuam como preocupações vigentes até a época atual.

Figura 3 - Obstáculos para a área de Coaching.



Fonte: *International Coach Federation*, (2016c, p. 19).

Para o trabalho na área, há o modelo de atendimento individualizado ou em grupo, incluindo o trabalho em organizações, sejam essas instituições ou empresas. Mas, como profissão, *Coaching* ainda não está regulamentado no contexto brasileiro. Isso é especialmente assinalado por diferentes autores (FERREIRA, 2008; HERMANS, 2011; MATTA, 2105a), como um aspecto que dificulta a proposição, o compromisso e a verificação de padrões de qualidade, principalmente neste momento em que a área cresce continuamente, refletindo uma ampla demanda por formação e atuação.

É válido mencionar que no Brasil, houve um projeto de lei, PL 5554/2009, que dispunha sobre a profissão do profissional de coaching, e que não teve como resultado a regulamentação da profissão, sendo arquivado em 2012 (CAMARA DOS DEPUTADOS, 2012).

Sobre as melhores credenciais que poderiam qualificar positivamente o profissional de *Coaching*, especialmente, com relação à sua formação acadêmica, há estudos sobre isso em diferentes artigos

(KILBURG, 1996; HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999; GARMAN; WHISTON; ZLATOPER, 2000; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; LILJENSTRAND; NEBEKER, 2008). Mas, nenhum dos estudos pesquisados é conclusivo. Há a indicação de que a formação em Psicologia é a mais adequada (KILBURG, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Porém, há o questionamento dessa exclusividade (GARMAN; WHISTON; ZLATOPER, 2000). Liljenstrand e Nebeker (2008), argumentam que o risco maior, não é a diversidade de formação, porque pior é a ausência de formação superior, inclusive, requerem que, independente da área de conhecimento, uma graduação seja um pré-requisito necessário.

Em seu estudo, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) informam sobre os argumentos propostos em outros artigos sobre a melhor adequação dos psicólogos, porque compreendem e analisam os testes psicológicos e os estilos cognitivo ou gerencial e, também, seus conhecimentos sobre motivação e aptidão, além de sua capacidade de ouvir, ser continente, desenvolver empatia e oferecer *feedback*, sobre cenários e desafios, especialmente, os decorrentes do processo de exploração do mundo do executivo. Portanto, para profissionais com outra formação, é necessário complementar sua formação com conhecimentos sobre desenvolvimento humano, dinâmica psicológica e desenvolvimento de adulto, além de dispor de conhecimentos sobre organizações e negócios, que também são necessários aos psicólogos (LASKE, 1999; WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Para atender em um nicho de atuação ou negócio, o profissional deve dispor de habilidades, conhecimentos e experiências específicas da atividade, além do conhecimento sobre o desenvolvimento humano.

Para a escolha de um profissional de *Coaching*, há três aspectos básicos, embora subjetivos, que devem ser observados: (1) confiabilidade; (2), química compatível (empatia), e (3) sólida reputação (BANNING, 1997 apud KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Em 2016, a Sociedade Latino-americana de *Coaching* indicou as porcentagens das formações mais recorrentes entre os profissionais que concluíram o curso: psicólogos (22.3%) e administradores (16.7%) representaram 39%, havendo também graduados em Educação Física (13,5%); publicitários (9,5%); médicos (7,5%); economistas (6,9%), e jornalistas (6,7%). Isso assinala a variedade de áreas do conhecimento que participam da área interdisciplinar de estudo e atuação em *Coaching*.

Em 1997, época em que a atividade de *Coaching* era predominantemente nas organizações, de acordo com Kampa-Kokesch e

Anderson (2001), na pesquisa realizada por Judge e Cowell, 90% dos profissionais tinha pelo menos o nível de mestrado, especialmente em áreas de Ciências Sociais e Negócios, sendo que entre esses, 45% também eram pós-graduados com doutorado. Mas, as áreas de graduação desses profissionais variavam amplamente, desde Psicologia e Gestão até Artes. Com relação a maturidade profissional, o tempo médio de experiência era de 24 anos. Outra observação é que a abordagem em Psicologia também variava amplamente desde a linha Comportamental até a Psicanálise (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Orenstein (2007), cita abordagens Cognitiva, Comportamental e Psicodinâmica. Para Whitmore (2012), a abordagem em Psicologia Transpessoal também é interessante no trabalho de *Coaching*.

Sobre os cenários de 2015 e 2016, foi publicado o *Global Coaching Study* que, a cada quatro anos é produzido pela federação ICF (2016c), sendo baseado em mais de 15mil questionários respondidos em diferentes partes do mundo. Neste estudo, foi considerado de maneira distinta os profissionais de *Coaching* e os líderes de organizações que utilizam as competências *de Coaching* em sua gestão. Mas, sobre a formação dos profissionais foi informado que:

- Praticamente todos os respondentes (99% dos profissionais e 93% dos gestores) afirmaram ter recebido alguma formação de Coaching, sendo que a maioria desses (89% dos profissionais e 73% dos gestores), recebeu uma formação acreditada ou aprovada por organização profissional de Coaching.
- Dois em cada três profissionais com formação (68%) afirmaram ter recebido mais de 125 horas de formação específica em Coaching.
- Um pouco menos da metade dos gestores (42%) afirmou ter recebido mais de 125 horas de formação específica em Coaching.
- Cerca de um em cada quatro gestores (23%) afirmou ter recebido mais de 200 horas de formação.

As informações acima evidenciam que a formação é fator de qualificação e qualidade e, também, que 125 horas é um tempo internacionalmente consolidado como parâmetro de boa formação, pelo menos segundo os critérios apontados pela *International Coach Federation*.

Além da formação acadêmica e formação específica em *Coaching*, foram encontradas informações com a recomendação de outros quesitos para compor o preparo do profissional *coach*. A prática, o

comprometimento com um desempenho profissional de qualidade, o desenvolvimento humano e a busca por resultados. O que, segundo as fontes digitais e bibliográficas analisadas, tende a demandar o aperfeiçoamento e desenvolvimento constante do próprio profissional (ORENSTEIN, 2007; LILJENSTRAN; NEBEKER, 2008; WHITMORE, 2012). Há indícios de que o exercício prático é tão importante que aparece reforçado pelos autores (ORENSTEIN, 2007; WHITMORE, 2012; MARQUES; CARLI, 2012) e pelos programas de formação de *Coaching*, que destacam a prática em sala de aula e os exercícios pós curso como requisito para conclusão da carga horária. Quando analisado os pré-requisitos de credenciamento individual junto às associações profissionais, a comprovação de prática profissional remunerada e recente, é um item obrigatório em todos os níveis. O fator experiência parece ser tão relevante como critério de qualificação e qualidade, que as associações de *Coaching* ICF, AC, IAC e EMCC afirmam oferecer diferentes planos de acreditação, com base no nível de evidência e desempenho das competências apresentado pelo profissional (Quadro 4).

Outro aspecto encontrado nas mídias no período de realização da pesquisa sugere que a importância do comportamento e prática profissional para uma marca de qualidade da profissão *Coaching*, são os documentos que orientam a conduta e premissas da profissão disponibilizados em diferentes idiomas. As associações profissionais de *Coaching* possuem seu código de ética e uma relação de competências essenciais que são disseminadas nos cursos de formação e avaliadas para a certificação e o credenciamento individual dos profissionais. Embora existam diferentes associações, a maior parte delas faz menção ao seu código de ética e competências.

Segundo os sites oficiais das instituições analisadas, o código de ética foi desenvolvido para garantir um comportamento adequado dos seus associados e, assim, manter a reputação da área de *Coaching* no mercado internacional. O código de ética do ICF, por exemplo, é reavaliado a cada três anos, visando abranger em suas premissas as possíveis mudanças no que tange a profissão. O documento fornece diretrizes, lista as responsabilidades e os diferentes papéis na relação profissional da área (Anexo 01). Como parte do código de ética, espera-se também o compromisso de manter e promover a excelência na prestação de serviços de *Coaching*, esperando que todos os membros e *coaches* credenciados, inclusive seus estudantes, cumpram com os elementos e princípios da conduta ética que é ser competente e integrar de forma eficaz as competências essenciais da instituição no seu trabalho (ICF, 2016d).

Outras associações profissionais, no momento de realização da pesquisa, apresentam seus códigos de ética e listam os comportamentos esperados e considerados idôneos para a profissão, sem indicarem a frequência com que são revisados. De forma geral, os documentos demonstram alinhamento e coerência entre si, como por exemplo a *Association for Coaching* (AC) e o *European Mentoring & Coaching Concil* (EMCC), que informam em seus *websites* oficiais a utilização do mesmo código de ética. No Brasil, pelos resultados obtidos e descritos mais adiante neste estudo, são adotados os conceitos utilizados no exterior.

Na análise de códigos de ética encontrados nas páginas institucionais, observou-se que há frequentemente um tópico abordando os conceitos da área, o que sugere uma atenção especial na disseminação do conhecimento sobre a atividade de *Coaching*. Portanto, pode-se dizer que há o cuidado em definir parâmetros de qualidade para a profissão não só para o profissional *coach*, como também para os clientes e comunidade em geral, uma vez que a informação está disponível para quem quiser acessá-la.

As competências essenciais parecem compor o outro pilar de referência para o comportamento profissional do *coach*. De forma similar ao código de ética, são encontradas nas diferentes instituições credenciadoras e escolas que oferecem os cursos de *Coaching*. Há uma similaridade entre elas e por questão de representatividade da instituição, optou-se por exemplificá-las com base no material disponibilizado pelo ICF, a maior associação profissional da área (ICF, 2016e; WHITMORE, 2012).

As competências têm como objetivo descrever comportamentos e ações que os *coaches*, segundo a instituição credenciadora, precisariam dominar ao exercer sua profissão. As competências essenciais são 11 e são divididas em quatro grupos conforme afinidades de comportamentos (Anexo 02). O grupo A consiste na definição do trabalho e nos padrões éticos envolvidos desde o momento inicial da relação onde se define os papéis e objetivos entre *coach* e *coachee*, bem como o contrato de trabalho. O grupo B aborda as competências de cocriação do relacionamento entre as partes, falando da confiança, da presença e do comprometimento de ambos com o trabalho que será realizado em parceria. O grupo C fala da comunicação eficaz, e explora algumas técnicas para conseguir isso. E por último, o grupo D traz as competências necessárias para facilitar a aprendizagem e a obtenção dos resultados em conjunto com o cliente. (ICF, 2016e).

Com base nos códigos de ética e conduta analisados, entendeu-se que as instituições credenciadoras e certificadoras definiram um padrão de qualificação e qualidade sobre o qual avaliam seus futuros associados, abrangendo de forma ampla sua relação com o cliente, e visando reduzir o risco de uma orientação sem padrão de qualidade e não característica do que esperam da profissão de *Coaching*.

Os profissionais *coaches*, por sua vez, para se tornarem credenciados à associação profissional, precisam se submeter a uma rigorosa avaliação. As orientações e procedimentos para inscrição e avaliação podem ser encontradas nos sites oficiais, e, o pagamento pode, igualmente, ser feito por meio eletrônico, não garantindo a aprovação e o credenciamento do profissional ao final do processo. Muitos dos quesitos, pelo que foi observado, são avaliados por documentos enviados de forma eletrônica. Os sistemas multimídia e até hipermídia são necessários, pois algumas entrevistas gravadas eletronicamente devem ser enviadas, parte por meio eletrônico e parte por correspondência física (papel, CD), viabilizando a avaliação feita a distância como parte do processo de credenciamento.

Os computadores como um superagente de comunicação parecem estar presentes também no treinamento realizado pelas escolas, que em alguns casos, utilizam o ensino a distância, de forma síncrona e assíncrona para comprovarem a realização das tarefas propostas.

Quanto aos critérios utilizados para certificar e credenciar os profissionais *coaches* parece não haver consenso mesmo entre as associações profissionais da área. Há instituições que exigem um mínimo de carga horária de formação teórica e comprovada em escolas por eles validada, mais a comprovação de horas mínimas de atendimento prático e ainda a comprovação de horas de atendimentos supervisionado por profissional credenciado pela instituição avaliadora (Quadro 04). Outras instituições, reforçam que o valor da prática é superior, então seu critério baseia-se na comprovação da experiência prática e na prova prática realizada por seus avaliadores, verificando a aplicação dos requisitos de qualidade do código de ética e das competências descritas.

É possível encontrar também as informações de orientação para que as escolas obtenham seu credenciamento e validação por parte das associações profissionais. E como padrão de qualificação e qualidade exigidos estão as aulas síncronas, a comprovação de exercícios práticos realizados pelos alunos, sendo alguns deles com a supervisão de profissionais credenciados e comprovadamente qualificados. O rigor aparece também na estrutura operacional mínima que a escola deve oferecer, seja em estrutura física ou virtual, para comprovar sua existência

e seus procedimentos de avaliação de desempenho dos alunos aprovados. O conteúdo teórico foca principalmente as competências essenciais e o código de ética. É lógico pensar que ao focar o conteúdo teórico no desenvolvimento das competências, os programas de treinamento de *Coaching* aumentam as chances de que seus alunos apliquem a todo instante do seu exercício profissional os comportamentos desejados e que qualificam a área em estudo.

Quadro 4 - Exemplo de exigência para credenciamento individual do profissional *coach*.

Caminho ACC ACTP	Caminho ACC ACSTH	Caminho ACC Portfolio
Conclusão de todo um programa ICF Accredited Training treinador (ACTP).	Pelo menos 60 horas de treinamento específico do treinador através de um programa ACSTH ACTP ou .	Pelo menos 60 horas de treinamento específico do treinador com a documentação robusta.
Verifique para a aprovação do seu programa aqui . Log de treinamento demonstrando 100 horas (75 pagos) de experiência como treinador com pelo menos 8 clientes após o início da sua formação específica do treinador. Pelo menos 25 dessas horas deve ocorrer dentro dos 18 meses anteriores à apresentação do pedido para a credencial.	Verifique para a aprovação do seu programa aqui . 10 horas de Mentor coaching a ser documentado sobre o seu pedido online.	10 horas de Mentor coaching a ser documentado sobre o seu pedido online.
Completar a Avaliação de Conhecimentos Coach (CKA) .	Log de treinamento demonstrando 100 horas (75 pagos) de experiência como treinador com pelo menos 8 clientes após o início da sua formação específica do treinador. Pelo menos 25 dessas horas deve ocorrer dentro dos 18 meses anteriores à apresentação do pedido para a credencial. Completar a Avaliação de Conhecimentos Coach (CKA) .	Log de treinamento demonstrando 100 horas (75 pagos) de experiência como treinador com pelo menos 8 clientes após o início da sua formação específica do treinador. Pelo menos 25 dessas horas deve ocorrer dentro dos 18 meses anteriores à apresentação do pedido para a credencial. Avaliação de desempenho (gravação de áudio e transcrição por escrito da sessão de coaching para ser carregado com o seu pedido). Completar a Avaliação de Conhecimentos Coach (CKA) .
ICF Membros: US \$ 100 não-membros: \$ 300 USD Linha do tempo estimado para revisão: 4 semanas	ICF Membros: US \$ 300 dólares não-membros: \$ 500 USD Linha do tempo estimado para revisão : 4 semanas	ICF Membros: \$ 400 USD Não-membros: \$ 600 USD Linha do tempo estimado para revisão: 14 semanas

Fonte: *International Coach Federation* (2016f).

Para completar o processo de verificação da qualidade do serviço prestado realizado pelas associações profissionais, algumas delas, como o ICF, o EMCC e a AC, informam em seus *websites* oficiais que seguem as orientações da “Carta Profissional de *Mentoring* e *Coaching*” (*EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL AND INTERNATIONAL COACH FEDERATION AND OTHERS, 2011*). Além disso, disponibilizam o acesso à ouvidoria, como um órgão independente

para reclamações, caso entendam que algum de seus profissionais credenciados tenham oferecido um serviço diferente do contratado ou que falhe com alguma conduta ética, como por exemplo. O cliente pode encontrar as orientações no site de como proceder para fazer a reclamação. Vale destacar que seu poder de atuação está somente sobre os profissionais associados, não cabendo uma intervenção junto a profissionais e cursos que não compõe seus afiliados.

Com base nos dados acima, parece haver um processo e uma estrutura que busca a gestão da marca da profissão *Coaching*, mas que tem sua atuação limitada aos profissionais e clientes que se ocupam com a questão de garantia de qualidade, buscando uma qualificação com padrões rigorosos e padronizados. O sistema, segundo informações analisadas, prevê a entrada de pessoas com um mínimo de formação, tem um mínimo de conteúdo a ser conhecido e desenvolvido pelos futuros profissionais, contempla a teoria e a prática, tem as competências e o código de ética para respeitar, sendo submetido ao rigor de uma avaliação, caso receba uma reclamação, e precisando a cada período comprovar sua constante atualização e prática na área.

Como contraponto, e apesar dos argumentos favoráveis com relação às associações acreditadoras, Gebhardt (2016) faz uma crítica sobre seu poder e efetividade. Quanto uma associação independente está apta para “certificar” e garantir o cumprimento ético de um trabalho complexo como *Coaching*? A partir de que autoridade, pode a instituição profissional servir como “guardião” para a profissão? E questiona ainda sobre o que acontece, caso o profissional *coach* sofra um questionamento ético? Que perdas e sanções este profissional terá? Que poder tem a instituição certificadora para fazer esta cobrança ou punição? Resposta a estas questões não foram encontradas nas buscas realizadas. Durante esta pesquisa, não ficou explícito os procedimentos e as punições, além da perda de credencial, que podem ser plausíveis quando do descumprimento do código de ética de cada associação. Perda de uma credencial que como já discutido, é esperado que o *coach* tenha, mas nem todos têm.

Outro ponto identificado, que pode ser mais explorado em futuras pesquisas, é a questão financeira envolvida em todo o sistema de credenciamento. Qualquer processo de validação, individual ou de programa de treinamento, exige que o futuro associado se submeta a uma mentoria ou supervisão que só tem validade se for realizada por um profissional já credenciado por eles. A inscrição para ser “avaliado” pela associação tem um custo que não garante a aprovação e não será devolvido, segundo informações disponibilizadas nos sites oficiais. O próprio sistema de cadastramento é liberado quando do pagamento

reconhecido. Então a acreditação de profissionais oferece um “certificado” de qualidade, oferece um sistema para serem disponibilizados para o mercado profissional, e além disso, um sistema que se auto alimenta, gerando uma necessidade profissional e uma rede de contatos, onde a qualidade é valorizada e reforçada.

3.4. CATEGORIAS DE COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO.

Como foi proposto anteriormente, nos objetivos específicos desta pesquisa, na organização das informações coletadas nos estudos exploratórios, foram categorizadas as mensagens em três categorias: (1) publicitárias; (2) informativas, e (3) opinativas.

Os dados foram encontrados nos processos de divulgação de informações que estabeleciam a comunicação sobre o tema e a disseminação pública do conhecimento sobre a área de *Coaching*, principalmente pelas 16 escolas de formação em *Coaching* e nos materiais disponíveis na rede social *Facebook*.

3.4.1. Categoria publicitária

A composição e a divulgação de mensagens publicitárias são diretamente relacionadas ao interesse e à iniciativa do emissor. Portanto, o primeiro objetivo é obter a atenção, a interação comunicativa e a adesão do público aos seus argumentos. Mas, o objetivo final é a efetivação da venda de seus produtos ou serviços ao maior número de pessoas em geral ou daquelas que participam de um certo nicho de interesse.

As mensagens publicitárias da área de *Coaching* que foram observadas eram comumente relacionadas à oferta de serviços profissionais ou de cursos de formação profissional. Porém, a maioria dos anúncios divulgava as vantagens e oferecia cursos de formação profissional em *Coaching*. Há basicamente estratégias e ações de:

1. Divulgação, cujos anúncios são caracterizados por imagens e textos escritos ou por mensagens audiovisuais. Os anúncios são estimulantes e eufóricos, com diversas informações sobre a distinção positiva e as vantagens do que está sendo comercialmente ofertado (Fig. 4).

2. Comunicação, cuja estratégia, além dos anúncios estimulantes e eufóricos com as vantagens da oferta, também, disponibiliza e solicita que os interessados cadastrem seus dados, como nome e endereço digital, entre outros, estabelecendo desde o

início o processo de comunicação direta e interativa com pelo menos parte do público.

Figura 4 - Imagens de anúncios publicitários conservadores com ofertas da área de *Coaching*.

Formação em Coaching
Dulce Magalhães compartilhou o próprio evento.
Patrocinado · 1k

Formação em Coaching com Dulce Magalhães em Florianópolis.

Formação em Coaching

1 **Coaching em FLORIANÓPOLIS**...
1 de julho - 2 de julho · Florianópolis
94 pessoas interessadas · 11 pessoas co...
* Tenho interesse

Instituto Brasileiro de Coaching - IBC
Patrocinado · 1k

Faça parte da 20ª Turma do Profissional & Self Coaching em Florianópolis e torne-se um profissional de Alta Performance!
Módulo I: 23 a 26 de Junho
Módulo II: 21 a 24 de Julho

Coaching Florianópolis | INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING

"Guia de Iniciação Para a Carreira de Coaching"

Fazer Download do E-book Grátis

COACHING E O SEU FUTURO
SAIBA O QUE MUDARÁ

Seja em carreira, liderança, nova profissão ou projeto de vida, descubra como o **treinamento de coaching** irá te ajudar

- ✓ Dê um passo ganho através do treinamento de coaching
- ✓ Descubra como obter sucesso com o treinamento de coaching
- ✓ Descubra por que 100% dos alunos de coaching geram resultados
- ✓ Descubra como desenvolver competências para realizar projetos de sucesso
- ✓ Obtenha crescimento profissional IMEDIATO
- ✓ Transforme seu potencial em resultados

BAIXE 2 PDFs GRATUITOS!

VENHA PARA A ELITE DO COACHING

SLAC
ILACONSULTORIA

Sociedade Brasileira de Coaching
Patrocinado · 1k

Seja um coach e ingresse em uma carreira cheia de oportunidades!

COACHING: CARREIRA DE OPORTUNIDADES

Fonte: Composição própria com imagens pesquisadas nas plataformas *Google* e *Facebook*.

Na época da pesquisa, de acordo com as possibilidades de interação através da rede digital, foi possível considerar, que:

1. Os anúncios de divulgação eram mais conservadores (Fig. 4), isto é, divulgavam a oferta comercial do emissor, oferecendo também endereço de *e-mail* e contatos telefônicos ou em redes sociais em plataformas digitais como *Facebook*, entre outras. Assim, deixavam a iniciativa de contato e comunicação com os possíveis interessados.

2. Os anúncios de comunicação eram mais proativos ou arrojados, porque estimulavam que o contato dos interessados ocorresse já na própria mensagem recebida (Fig. 5).

Figura 5 - Imagens de anúncios arrojados para motivar a comunicação direta com as empresas.

The figure displays three distinct advertisements for coaching services. The top-left advertisement features a woman working at a laptop, with the text 'Curso de Coaching' and 'o primeiro passo para você conquistar o sucesso.' Below this is a registration form with fields for name, email, and phone, and a 'Cadastrar-se' button. The top-right advertisement is a blue box with the heading 'ANTES DE IR... QUEREMOS LHE AJUDAR!' and a registration form with fields for name, email, and phone, and a 'Cadastrar-se' button. The bottom advertisement is a dark-themed banner for 'CURSO DE COACHING EM SC' with a registration form and social media icons for LinkedIn, Facebook, and YouTube.

Fonte: Composição própria com imagens pesquisadas na plataforma *Google* e *Facebook*.

Tecnológica e estrategicamente, os anúncios aqui são indicados como conservadores, porque seguiam o modelo de publicidade da comunicação de massa, eram passíveis de serem mais facilmente enviados por *e-mail* ou serem divulgados em todos os tipos de páginas digitais, incluindo sua publicação nos espaços laterais ou nos próprios murais das páginas das pessoas nas redes sociais, interessadas no tema ou a partir de seu perfil pessoal ou de navegação na *Internet*. Por sua vez, os anúncios arrojados (Fig. 05), que ofereciam espaços virtuais para a

comunicação imediata, como chat, link para mensagem e 0800, com parte do público, eram comumente divulgados nas próprias páginas digitais das escolas ou dos cursos. Um recurso intermediário que foi observado era a inserção de *hiperlink* que, uma vez acionado, fazia o transporte digital do usuário do anúncio de divulgação para um outro de comunicação.

Figura 6 - Anúncio com estímulos emocionais, promessas e ficha de cadastramento.

O mais conceituado treinamento de coaching do Brasil em todo o Território Nacional

Deixe seu contato e descubra como ampliar resultados na vida pessoal e profissional

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING™

NOME:

DDD: TELEFONE:

E-MAIL:

MENSAGEM: **OK**

Desejo receber Newsletter com informações sobre Coaching e ofertas. Veja nossa política de privacidade.

Central de atendimento (11) 3775-5353

A melhor formação em coaching do Brasil perto de você!

Fonte: Website oficial SBC (www.sbcoaching.com.br).

O *hiperlink* de ligação entre o anúncio e a página de cadastramento comumente era assinalado pela expressão verbal “cadastre-se” ou “inscreva-se”, caracterizando uma estratégia imediata de obtenção dos dados de identificação e contato com o público interessado. De posse dessas informações os representantes da própria escola ou do curso iniciam uma abordagem baseada na comunicação direta com o possível cliente. Tal comunicação pode ser realizada por telefone ou *e-mail* entre outras possibilidades, deixando o público cadastrado como receptores fieis dos apelos publicitários e ofertas comerciais dos emissores.

3.4.2. Categoria informativa

Há situações nas quais além dos estímulos emocionais, visuais e verbais (Fig. 6), a comunicação informava ao público interessado que o cadastramento resultaria em acesso a vantagens objetivas como aulas

experimentais ou acesso a materiais informativos e didáticos, entre outras possibilidades.

Na composição do conteúdo dos anúncios, conservadores ou arrojados, foram observadas:

1. Mensagens publicitárias emocionais, com expressões tipicamente publicitárias, estimulantes e eufóricas, sobre as vantagens da oferta comercial relacionadas com: “pioneirismo”; “liderança no mercado”; “qualidade superior garantida”; “formação mais completa”; “maior carga horária presencial”; “jornada de crescimento”; “crescimento pessoal e profissional”; “retorno imediato”; “certificação e atuação internacional”, entre outros (Fig. 6 e 7).

Figura 7 - Eloquência na publicidade do Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC).

IBC nas redes

O Instituto Brasileiro de Coaching é a maior escola de Coaching no Brasil e nas redes sociais é a Maior do Mundo. A página do IBC no Facebook é a maior do segmento, contando com mais de 300 mil fãs. Conecte-se ao IBC e tenha acesso a conteúdos de qualidade, notícias, novidades e promoções:

t TWITTER **f** FACEBOOK **in** LINKEDIN

You Tube YOUTUBE **g+** GOOGLE+ **SLIDESHARE**

Fonte: *Website* oficial IBC (<http://www.ibccoaching.com.br/>).

2. Mensagens informativas, por exemplo, com informações objetivas sobre contatos, procedimentos de inscrição, tempo de formação, material didático complementar (Fig. 8), perfil dos professores e referências sobre a abrangência da atuação dos diplomados, podendo ser regional, nacional ou internacional, além de informações sobre endossos e certificações de instituições nacionais e internacionais.

Figura 8 - Mensagem informativa sobre produto gratuito da área de *Coaching*.



Adriano Carlioca COACH
Patrocinado · 🌐

E aí COACH !! Está liberado o 2º Video do Workshop sobre Coaching em Grupo.

Clique para acessar 🗑️🗑️🗑️

VIDEO #2 NO AR

MARKETING E VENDAS
PARA LOTAR O
COACHING EM GRUPO

Video 2 No Ar Por Poucos Dias...

Vou te Ensinar Sobre Mkt Online e Offline, Quanto Cobrar Pelo Processo, Como Lidar com Objeções, Técnicas de Vendas e Fechamento etc ... Que Funcionam...

CLIQUE PARA ASSISTIR AGORA >>>>

Assistir mais

Fonte: Publicidade informativa divulgada nas páginas da plataforma *Facebook*.

3. Mensagens com recursos motivacionais para estimular o contato imediato do público interessado, por exemplo, solicitação de preenchimento de cadastro, com nome e endereço digital (Fig. 09) para que o interessado acesse outras informações ou receba newsletters; mensagens com imagens e textos escritos ou audiovisuais incentivando um contato imediato; mensagens que prometem atendimento rápido por telefone 0800 e indicação de *hiperlinks* para outros endereços de compartilhamento, como *websites* e *weblogs*, que oferecem acesso a imagens do ambiente dos cursos ou de atendimento, aulas experimentais, *e-books*, audiovisuais, testes e avaliações, resultados de pesquisas, depoimentos de profissionais, professores ou clientes, entre outros produtos de comunicação.

Figura 9 - Mensagem com recursos para motivar o cadastramento de interessados.

PERMITA-SE IR ALÉM,
NÓS LIGAMOS PARA VOCÊ.

SOLICITE ATENDIMENTO ▶️

Iluminatta
COACHING

📞 11-2312-4184 11-98025-4480

✉️ contato@iluminatabrasil.com.br

📧 📺

Fonte: *Website* oficial Iluminatta (<http://www.iluminatta.net/>).

A oferta de produtos ou vantagens de compra que possam interessar ao público, em troca do cadastramento dos dados pessoais na plataforma de relacionamento, caracteriza uma ação de Marketing de Conteúdo (*Inbound Marketing*) (CLARO, 2007). Essas ações foram observadas de maneira recorrente na publicidade estudada. Além da promessa de respostas para inquietações ou soluções para problemas previamente mencionados no próprio anúncio, também, foram observadas ofertas de *e-book* ou acesso a produtos audiovisuais ou a aplicativos digitais para cumprirem diferentes funções. O estímulo ao público é expresso em frases como: “você pode saber mais através de nossos serviços”.

No estudo mais detalhado da comunicação publicitária das 16 escolas ou cursos isolados e, como é esperado nos anúncios publicitários, foram encontradas contradições na comparação de seus conteúdos. Por exemplo, entre outros anúncios contraditórios, houve três das escolas que anunciavam a maior carga horária do Brasil, porém o número de horas dos cursos oferecidos não era o mesmo entre as três e, às vezes, era menor do que a média geral dos cursos ofertados. Uma das escolas anunciou ser a única com espaço físico próprio. Notou-se porém quem sem fazer o mesmo anúncio, outras escolas dispunham de endereço físico, com fotos da fachada e das salas, evidenciando que também dispunham de espaço físico próprio. É certo que, na prática, o discurso publicitário usufrui de certa permissividade, mas a identificação dessas contrariedades prejudicam o desenvolvimento consistente e positivo da reputação pública da área de *Coaching*.

Para investigar como que os clientes reagem diante dessas contradições, foi realizada uma busca por mensagens contestatórias sobre as 16 escolas estudadas, no site “reclame aqui”. Foi encontrada pelo menos uma reclamação a respeito de seis escolas, sendo na maioria delas, composta por 10 escolas, não foram encontradas reclamações. Enfim, havia apenas uma reclamação não respondida pelos gestores do curso, que alertava aos possíveis novos clientes sobre inconsistências nas vantagens divulgadas no *website* oficial. Mais, especificamente, assinalava que a certificação internacional oferecida era oferecida por uma outra empresa do mesmo grupo. As outras reclamações encontradas já estavam solucionadas, porque eram sobre questões pontuais como equívocos nos valores de pagamento, com ou sem restituição financeira.

Em síntese, o número de reclamações foi considerado baixo, evidenciando que, apesar dos exageros na publicidade, os clientes se sentiam bem atendidos pelos serviços oferecidos ou, pelo menos, que os

insatisfeitos não se manifestaram, exceto nas poucas situações envolvendo questões financeiras pontuais e objetivas.

3.4.3. Categoria opinativa

No contexto da comunicação dos anúncios publicitários ou em paralelo a isso, foram observadas mensagens ou textos de opinião relacionados com a área de *Coaching*. Nas duas primeiras páginas de respostas às buscas realizadas através da plataforma digital *Google*, foram encontrados seis textos com opiniões e orientações para a tomada de decisão com relação à contratação de cursos ou profissionais da área (VIEIRA, 2016; MATTA, 2015a; MATTA 2015b; OSÓRIO, 2013; PATI, 2013; GAMEIRO, 2011).

Os textos foram acessados através da rede digital *Internet*, todavia, eram vinculados a revistas digitais ou *websites*, *weblogs* e páginas digitais das próprias escolas de formação em *Coaching*. Em alguns casos, foram observadas marcas gráficas das organizações emissoras que, também, atuavam como *hiperlinks* de acesso às páginas ou ambientes digitais das próprias escolas. Nas opiniões apresentadas nas mensagens ou textos estudados, predominam as sugestões para a seleção dos serviços de formação ou atendimento em *Coaching*.

O título de um artigo de opinião é “Cuidados ao escolher seu curso de *Coaching*” (VIEIRA, 2016), sendo o mesmo vinculado por *hiperlink* à escola fundada pelo próprio autor. No conteúdo do texto são apresentadas pontualmente dez sugestões:

1. Prezar pela qualidade da instituição de ensino.
2. Estar atento quanto à qualidade dos cursos e qual se adequam as suas necessidades.
3. Checar se os exercícios práticos do curso são acompanhados por um monitor experiente e que vive a profissão de *coach* na vida real.
4. Pesquisar informações sobre o desempenho do profissional instrutor no mercado, analisando as metodologias, as experiências e os resultados.
5. Verificar o critério de aprovação. É preciso um plano completo de formação que una a avaliação em sala, a prova prática ao final, e ainda, a comprovação de prática externa e o cumprimento de uma carga extrema de livros e estudos fora de sala de aula.
6. Certificar-se de que o instituto certificador internacional existe. Pesquise o nome do presidente ou diretor e o telefone para

entrar em contato. “Pois 99% dos órgãos internacionais de certificação de cursos de formação em *Coaching* são instituições de fachada, que não existem, servem apenas para dar credibilidade internacional a um instituto local”.

7. Garantir um mínimo 90h/a de curso.

8. Certificar se de que o instrutor possui no mínimo 1.000 h/a executadas de sessões de *Coaching* com comprovação, porque 99% dos profissionais nunca realizaram um processo de *Coaching* sistemático e completo, são teóricos.

9. Observar se o certificado é impresso dentro da instituição internacional certificadora, e não da instituição organizadora local.

10. Investigar quanto o instrutor cobra por sessão de *Coaching* por ele executado, sendo que o mínimo deve ser R\$ 800,00 a sessão do *Coaching* de vida, e R\$ 1.500,00 do *Coaching* empresarial, porque há “profissionais que dizem cobrar grandes montas e não possuem clientes nem horas comprovadas de sessões de *Coaching*”.

Pesquisar, avaliar e conferir a seriedade do treinamento do *coach* é a principal sugestão de Matta (2015a), considerando que a qualidade do treinamento é na escolha do profissional. No texto, a publicação do artigo é justificada pelos riscos decorrentes do crescimento da oferta, com muitas e diversificadas opções no mercado que, positivamente, estava em expansão:

1. Deve-se buscar a comprovação de que a metodologia aplicada ou a formação do profissional foi testada e aprovada, nacional e internacionalmente.

2. Vale “verificar a tradição, seriedade, credibilidade, qualidade e nível de excelência do Centro de Formação e de suas certificações.

3. É aconselhável obter informações junto a ex-alunos ou clientes.

4. Pesquisar o número de aparições na mídia, e a quantidade de cases de sucesso apresentados ou alunos formados pelo Centro de Formação. O curso escolhido “ser referência na imprensa nacional e internacional é garantia de credibilidade e seriedade”.

De modo mais direto e coloquial, Pati (2013) faz um alerta e suas sugestões no artigo “Os sinais de que o *coach* pode ser picareta”, informando que há pessoas sem qualificações profissionais atuando na área de *Coaching*. Em sua advertência também considera que, em 2013,

o mercado de *Coaching* estava em processo de crescimento e diversificação, devido à ampla e variada oferta de serviços. Naquela época, o presidente da instituição ICF declarou que havia espaço no mercado brasileiro para o crescimento da profissão. Mas, isso também requeria cuidados, especialmente, diante da possibilidade de atuação profissional de pessoas sem a devida qualificação. Portanto, havia o risco de “gastar dinheiro e tempo com profissionais não qualificados e, não conseguir os resultados desejados na carreira”. No seu artigo, Pati (2013) aponta cinco sinais de inadequação:

1. Apresentar-se como *coach* e prestar serviço de consultoria.
2. Não ter como comprovar a formação em *Coaching*.
3. Não estar vinculado ou credenciado por nenhuma instituição responsável.
4. Não oferecer referências para o trabalho.
5. Afirmar sua experiência organizacional como credencial.

No seu artigo, Osório (2013) privilegia as buscas nas plataformas digitais acessíveis na rede *Internet*, como campo de referências para identificar boas opções de cursos e prestação de serviços. Foram sugeridas as seguintes plataformas sociais: *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*. Na avaliação dos resultados deve ser considerado:

1. Afiliação da escola ou do curso de formação com associações internacionais de *Coaching*, destacando o credenciamento pela *International Coach Federation* (ICF).
2. A formação credenciada dos profissionais ou instrutores, sabendo que nenhuma outra formação qualifica o profissional para atuar em *Coaching*.
3. O bom histórico e a especialidade do profissional ou do instrutor para escolher o serviço ou o curso de *Coaching*.

No seu artigo, Gameiro (2011) trata especificamente da formação em *Coaching*. Principalmente, assinala que a comunicação publicitária das escolas exagerava nos anúncios dos possíveis ganhos financeiros do profissional de *Coaching*, no contexto econômico de mercado brasileiro na época. Assim, julgava inconsistente afirmações de que o valor inicial por sessão de uma hora de atendimento seria de R\$ 250 a R\$ 400. Além disso, alerta que “não basta apenas à formação específica das técnicas de *Coaching*, é preciso sim ter outros conhecimentos acadêmicos e culturais, além de experiências profissionais sólidas para exercer a profissão”. Enfim, o artigo de Gameiro (2011) resulta em uma crítica sobre parte das estratégias e ações de Marketing desenvolvidas na área de *Coaching*.

3.5. INFORMAÇÕES COMPARADAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.

O objetivo deste tópico é, responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa, apresentando a comparação das 16 organizações estudadas com enfoque na qualidade das comunicações publicitárias e informativas disponíveis em seu *website* e na plataforma *Facebook*, no momento da pesquisa, não tendo a pretensão de avaliar ou discutir a qualidade do curso em si, das escolas ou mesmo do conhecimento disponibilizado e disseminado por elas. Como o objetivo está relacionado à comunicação da marca profissional *Coaching* e não à qualidade das escolas em si, optou-se por não explicitar o nome das escolas estudadas nesta pesquisa.

Vale lembrar que o que fundamenta uma imagem e reputação positiva de uma marca é a consistência, coerência e recorrência dos sinais que são associados ao nome (Fig. 01). Nesta perspectiva a marca profissional, constituída pelo conjunto de sinais que são associados ao nome *Coaching*, é influenciada também pelas informações coletadas e apresentadas abaixo. As comparações a seguir visam evidenciar de que forma as mensagens comunicadas e disseminadas pela *Internet* possibilitam esta construção.

Google Adwords é a denominação do sistema digital de inserção paga de anúncios, para serem publicados nos resultados de buscas na plataforma *Google* ou na rede de parcerias *Google Adsense*. Entre as 16 escolas estudadas, seis postavam anúncios pagos nos resultados das buscas realizadas. Durante o período de coleta de dados da pesquisa, foram observados anúncios de cinco organizações, através da página digital da pesquisadora na plataforma social *Facebook*. Considerando-se principalmente o número, mas, também o impacto de estratégias e ações observadas pela pesquisadora, foi estabelecida uma pontuação de 0 a 10, para avaliar o sistema de comunicação de cada organização. Além disso foi também observado, a existência de reclamações sobre as escolas estudadas no site “reclame aqui” (Quadro 5). Observou-se o registro de reclamações nas escolas 1, 2, 3, 7, 13 e 15. Em comparação com o conjunto de escolas estudadas, os sistemas de comunicação, interação e disseminação do conhecimento das escolas 1, 2, 3 e 7 foram observados como os mais completos e atuantes (Quadro 5). Inclusive, isso coincide com o fato de serem essas as maiores e mais conhecidas escolas brasileiras de formação profissional em *Coaching* no momento de realização desta pesquisa.

Quadro 5 - Estratégias e ações de comunicação e marketing digital nas escolas estudadas.

Escola	Anúncios via <i>Google Adwords</i>	Anúncios visualizados na base <i>Facebook</i>	De 0 a 10 nas ações de publicidade	Reclame aqui
Escola 1	Sim	Sim	10	Sim
Escola 2	Sim	Sim	9	Sim
Escola 3	Sim	Sim	10	Sim
Escola 4	Sim	Não	6	Não
Escola 5	Não	Não	3	Não
Escola 6	Sim	Não	8	Não
Escola 7	Não	Sim	10	Sim
Escola 8	Não	Não	5	Não
Escola 9	Não	Não	5	Não
Escola 10	Sim	Não	7	Não
Escola 11	Não	Não	3	Não
Escola 12	Não	Não	5	Não
Escola 13	Não	Não	7	Sim
Escola 14	Não	Não	4	Não
Escola 15	Não	Não	9	Sim
Escola 16	Não	Sim	6	Não

Fonte: própria.

Os cursos de formação de *Coaching* oferecidos pelas escolas estudadas são apenas superficialmente similares entre si, porque diferem em certos aspectos relevantes que devem ser detalhadamente considerados. Especialmente, em relação aos critérios propostos pela instituição *International Coach Federation* (ICF, 2016g), no estudo sobre a oferta de cursos de formação nas escolas de *Coaching*, foram considerados os seguintes itens:

1. Certificações das escolas e dos cursos.
2. Acreditação ou credenciamento dos instrutores por instituições competentes (ICF, IAC, AC e BCI).
3. Indicação e contato com clientes atuais e anteriores.
4. Distingções ou endossos especiais, como a parceria com universidades.
5. Nomeação e descrição detalhada do curso.

6. Formato e carga horária, com número efetivo de horas de treinamento.

7. Competências a serem desenvolvidas.

8. Metodologia adotada.

9. Menção ao código de ética da profissão.

10. Sistema de avaliação.

A pesquisa, detalhada por informações sobre a relação dos cursos ofertados e os critérios propostos acima, foi realizada com base nos dados disponibilizados nos *websites* oficiais das escolas estudadas, pois, informações disponíveis no site oficial é também um dos critérios de avaliação do *ICF*.

A indicação de instrutores acreditados em órgãos internacionais de credenciamento em *Coaching* no site da escola aparece nos websites oficiais de 11 escolas (69%), incluindo uma breve descrição de seus currículos. Mas, entre essas escolas, cinco (31%) não informam qual o órgão credenciador de seus instrutores. Em 12 *websites* oficiais das escolas estudadas (75%), foram encontradas as relações de seus clientes. Nos *websites* oficiais de quatro escolas (25%), foram indicadas parcerias com universidades (Quadro 6).

Quadro 6 - Informações sobre os itens 1 à 4 com relação às escolas estudadas.

Escola	Quantidade de órgãos certificadores	Instrutores certificados indicados na página	Apresenta lista de clientes	Parceria com Universidades
Escola 1	2	Sim	Sim	Sim
Escola 2	5	Sim	Sim	sim
Escola 3	5	Sim	Sim	sim
Escola 4	1	Sim	Não encontrado	Não encontrado
Escola 5	1	Não	Sim	Não encontrado
Escola 6	1	Sim	Sim	Não encontrado
Escola 7	2	sim	Sim	Sim
Escola 8	1	Não	Sim	Não encontrado
Escola 9	1	Sim	Não encontrado	Não encontrado
Escola 10	2	sim	Sim	Não encontrado
Escola 11	1	Sim	Sim	Não encontrado
Escola 12	1	Sim	Sim	Não encontrado
Escola 13	1	Não	Sim	Não encontrado
Escola 14	2	Sim	Sim	Não encontrado
Escola 15	1	Não	Não encontrado	Não encontrado
Escola 16	2	Não	Não encontrado	Não encontrado

Fonte: própria.

Observou-se uma ampla e variada oferta de cursos em diferentes formatos, havendo cursos presenciais, semipresenciais, oferecidos de maneira assíncrona a distância ou sincronicamente *on-line*. Além dos formatos, variam também os sistemas de avaliação e a carga horária dos cursos ofertados. Na época da pesquisa, foi observada a recorrência de termos da língua inglesa na denominação ou atribuição dos cursos oferecidos pelas escolas estudadas. Por exemplo: *professional, personal, self, bussiness, life e practioner*. Duas das 16 escolas estudadas não informavam os objetivos propostos para os cursos. Na comunicação da maioria das outras escolas, foram observadas descrições sucintas dos fundamentos teóricos e das práticas a serem desenvolvidas. Mas, na comunicação das quatro escolas cujas estratégias e ações estudadas indicavam ser a mais profissionalizadas, descrevia-se detalhadamente os objetivos e a metodologia de ensino.

As instituições que endossam, certificam ou credenciam as atividades e os profissionais também são muitas e variadas. Na pesquisa realizada nos *websites* oficiais das 16 escolas estudadas, foram observadas indicações de 25 diferentes instituições certificadoras (Quadro 7), apesar de haver cinco escolas que realizam sua própria certificação e quatro escolas que certificam seus próprios alunos, apresentando-se instituições certificadoras com registro e reconhecimento internacional. Foi observado ainda que há uma universidade estadunidense indicada como certificadora. De modo geral, a parceria com universidades é um endosso para escolas, cursos e alunos. Em alguns casos, a parceria com universidades envolve trabalhos de pesquisa e estudos acadêmicos que acrescentam horas à formação, sendo que há situações em que o curso realizado pode ser reconhecido como parte de graduação ou pós-graduação e as horas cursadas podem ainda servir como parte do conteúdo programático de cursos de mestrado nos Estados Unidos. Houve ainda informações sobre um curso de *Coaching* reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC), podendo contar como horas de pós-graduação. Foram observadas também duas indicações sobre premiações, uma brasileira e outra europeia como reconhecimento de qualidade dos cursos ofertados.

Excluindo-se as escolas que certificam ou credenciam os seus próprios cursos ou alunos, entre as instituições autônomas o destaque foi a *International Coach Federation* (ICF), sendo indicada como certificadora por três escolas; a *International Association of Coaching-Institutes* (ICI); o *Behavior Coaching Institute* (BCI), e a *International Association of Coaching* (IAC) foram indicadas por duas escolas, sendo que outras dez instituições foram indicadas pelo menos uma vez (Quadro

07), sendo que não foi listado como instituições certificadoras as escolas que se auto certificam.

Quadro 7 - Número de indicações de instituições certificadoras em websites de escolas estudadas.

Instituições Certificadoras Internacionais	Escolas Certificadas
International Coach Federation (ICF)	3
International Association of Coaching-Institutes (ICI)	2
Behavior Coaching Institute (BCI)	2
International Association of Coaching (IAC)	2
Associação Internacional de Coaches Profissionais - AICP	1
Association for Coaching (AC)	1
Center For Advanced Coaching	1
Global Accreditation Board for Coaching	1
International Coaching Community (ICC)	1
World Coaching Society	1
Corporate Coach U - CCU	1
Global Coaching Community - (GCC)	1
European Coaching Association - (ECA)	1
Flórida Christian University (FCU)	1

Fonte: própria.

Houve informações indicando certificações de mais de uma instituição para a mesma escola. No *website* da escola (3), que se mostrou a mais certificada havia a indicação de cinco diferentes instituições internacionais. Além dessa, cinco escolas (1, 2, 7, 11 e 15) informavam ser certificadas por duas diferentes instituições e as outras dez escolas indicavam ser certificadas por uma instituição.

Observou-se que as escolas e parte das outras organizações envolvidas atuam de maneira empresarial e com fins comerciais. Na parte da pesquisa realizada nos *websites* das instituições certificadoras, observou-se também que não eram todas as que se declaravam sem fins lucrativos. Mas, sejam as escolas ou as instituições certificadoras, a maioria se autodenominou como: associação; instituto, centro, federação, comunidade ou sociedade, usando recorrentemente terminologias da língua inglesa.

Além de ser identificada uma universidade que certifica um dos cursos, outras instituições, apareceram em seus sites como vinculadas diretamente a outras universidades, geralmente dos Estados Unidos. Considerando que, no momento da pesquisa, a profissão ainda não era reconhecida, o fato de parte das organizações envolvidas ser composta

por instituições coletivas: associação, sociedade ou federação, e se tratar de organização profissional sem fins lucrativos, tende a atribuir idoneidade ao sistema de formação, oferta e credenciamento de profissionais e serviços.

Na comunicação digital de 12 escolas estudadas, pelo menos, foram encontradas as informações básicas sobre o curso e, além do título do curso e da carga horária, havia também breves descrições de seu conteúdo e formato, com indicações sobre a metodologia adotada e as competências essenciais a serem desenvolvidas. Em 10 das escolas estudadas é abordado, mesmo que de forma superficial, sobre a avaliação de desempenho do aluno, seja durante o curso ou ao final dele.

A construção de uma matriz com os itens exigidos no caso de um credenciamento do curso pelo ICF, permitiu uma ordenação das escolas pelo atendimento ou não dos critérios, sendo que para cada item encontrado na pesquisa digital foi considerado um ponto. Ao final da análise levantou-se o percentual de cumprimento dos critérios por parte das escolas (Quadro 04).

Uma das informações que, segundo os critérios analisados pelo *ICF*, deveria estar disponível nos *websites* das escolas é o preço e as condições de pagamento dos cursos ofertados. Somente uma das escolas disponibilizava esta informação, em todas as outras instituições era necessário que se fizesse o contato por telefone ou e-mail para obtê-la.

Considera-se que, no momento em que foi realizada esta pesquisa, nenhuma escola estudada prestou todas as informações previstas pela *International Coaching Federation*, em especial com relação ao critério de padrões operacionais (ICF, 2016g), que, por definição, deveriam constar no *website* da instituição. Mas, de maneira geral, observou-se a existência variada de informações sobre: conteúdo, carga horária, formato do curso, metodologia e critérios de avaliação, entre outras (Quadro 8).

1. Metodologia de trabalho dos cursos é descrita de maneira variada na comunicação digital das escolas estudadas. Algumas descrevem desde seu método de trabalho até a forma como o treinamento é realizado. Considerou-se metodologia, o modo como é aplicado o treinamento. Em 11 escolas estudadas, há aulas expositivas com muito diálogo sobre a teoria, mas os cursos são fortemente baseados na prática e na promoção de vivência emocional. Isso também foi confirmado nos relatos dos alunos.

Quadro 8 - Informações encontradas na comunicação digital das escolas estudadas.

Escola	Descrição da Carga Horária	Formato	Metodologia	Pré-requisito	Padrão Operacional ICF ***
Escola 11	3 dias intensivos (30h presenciais) + supervisão prática e gratuita após o curso.	Presencial	Prático vivencial	Não encontrado	87%
Escola 1	4 dias intensivos (50h presenciais) + 50h EAD (total 100h) + 60h Projeto científico Opcional	Presencial + EAD assíncrono	Prático vivencial	Não**	80%
Escola 7	8 dias intensivos (88h presenciais) (2 módulos x 4 dias) + (36h com assessoria do professor EAD síncrono) + (16h Responsabilidade Social - aplicação coaching) + (20h aplicação com o coach) + 16 (EaD síncrono) + (80 atividades complementares comprovadas - cursos e palestras) (Total 256h) *	Presencial + EAD síncrono	Prático vivencial	Ensino médio	80%
Escola 9	5 etapas - 5 dias presenciais (2 módulos de 3 e 2 dias) + 12h EAD com Professor + 6h de mentoria em grupo (Total 60h) + leitura prévia	Presencial + EAD síncrono	Teórico prático	Não encontrado	80%
Escola 12	12h de leitura prévia + 8 dias intensivos (64h Presenciais) + 12 atividade complementar pós treinamento + 10h atividade prática (Total 98h)	Presencial	Prático vivencial	Não encontrado	80%
Escola 16	30h EAD ao vivo acompanhando sessões reais de coaching (12 aulas de 2,5 horas modelo reality show).	EAD Síncrono	Expositiva, dialogada	Não encontrado	80%
Escola 2	8 dias intensivos - (80h presenciais (1 ou 2 módulos) + 40h EAD (Total 120h)	Presencial + EAD assíncrono	Prático vivencial	Ensino médio	73%
Escola 5	9 dias intensivos (Presencial em hotel reservado (não especifica a carga horária total) + atividades complementares	Presencial	Prático vivencial	Não	73%
Escola 13	8 dias (126h presenciais (4 módulos x 2 dias (aos fins de semana) + Atividades complementares	Presencial	Prático vivencial	Não encontrado	73%
Escola 15	8 dias (72h presenciais) (1 módulo x 8 dias ou 2 módulos x 4 dias) (Total 72h).	Presencial	Teórico prático	Não encontrado	73%
Escola 10	3 dias (24h presenciais) + 40h de EAD + 3 sessões comprovadas por relatório (Total 61h)	Presencial + EAD assíncrono	Expositiva, dialogada	Não encontrado	73%
Escola 3	7 dias intensivos (90h presenciais) (1 módulo x 7 dias ou 2módulos x 4 dias) + (36h EAD) + 54h atividades complementares (Total 180h)	Presencial + EAD assíncrono	Prático vivencial	Não encontrado	67%
Escola 6	8 dias intensivos (86h presenciais 1 módulo x 7 dias ou 2 módulos x 4 dias e 3 dias.	Presencial	Prático vivencial	Nível superior	60%
Escola 8	4 dias intensivos (Presencial - não indica o total de horas no site)	Presencial	Teórico prático	Não	60%
Escola 4	8 dias (126h presenciais (4 módulos x 2 dias (aos fins de semana) + Atividades complementares	Presencial	Prático vivencial	Não encontrado	53%
Escola 14	8 dias (presenciais imersão total - não indica o total de horas no site)	Presencial	Prático vivencial	Não encontrado	27%

*Pode ser acrescido com carga horária complementar totalizando 254 horas.
 ** Indica não ter pré-requisito, e informa que para atuar como coaching precisa de 70h presenciais - sendo que oferece 50h no curso inicial).
 *** Para acreditação pelo ICF, os programas são obrigados a ter um site acessível ao público, que inclui uma explicação abrangente do que o programa de treinamento oferece chamado de "padrões operacionais".

Fonte: própria.

2. O valor da tradição, a reputação do fundador da escola, a certificação internacional e o número de egressos são

informações destacadas na comunicação digital das escolas estudadas. Assim, além da certificação, dos anos de experiência, do número e da atuação dos formados, as escolas fundadas por profissionais amplamente reconhecidos no contexto histórico-cultural e comercial de *Coaching* endossam seu método de trabalho com o nome do fundador. Os maiores tempos informados (duas ou três décadas) sobre a atuação profissional do fundador não eram restritos à área de *Coaching*, porque atuavam no desenvolvimento humano, relacionados a isso eram citados a formação e o conhecimento em outras áreas como Programação Neurolinguística (PNL), Hipnose, Psicologia Positiva e Neurociência. Foi informado 15 mil como o maior número de profissionais formados, na mesma comunicação, esperava-se formar mais seis mil profissionais em 2016. Mas, na comunicação de outras escolas era informado que apenas 2% ou 3% dos formados atuavam profissionalmente. Também, foi recebida uma informação por telefone de que, entre 80 formados, cerca de 25 exerciam a profissão.

3. As modalidades e formatos dos cursos oferecidos eram diferentes. Nove escolas estudadas ofereciam cursos totalmente presenciais, com atividades intensivas realizadas no período de sete a nove dias. Mas, além disso, foi observado que passado este período haviam atividades complementares realizadas a distância, as quais eram concluídas em prazos mais longos entre três meses e um semestre. Seis escolas ofereciam cursos semipresenciais e uma escola oferecia curso totalmente a distância (EaD). Nos cursos totalmente a distância e semipresenciais parte das atividades era realizada de maneira síncronas, permitindo a interação em tempo real entre alunos e professor, além das atividades assíncronas as quais são realizadas a qualquer tempo, porque não dependem de interação direta *on-line*. A federação ICF prevê que, no mínimo, 80% das atividades de formação devem ocorrer de maneira síncrona. De acordo com a comunicação digital da escola com curso exclusivamente *on-line*, no momento da pesquisa, todo o conteúdo do curso a distância é desenvolvido de maneira síncrona *on-line*, como um *Reality Show*. Outros cursos semipresenciais variam os processos de ensino a distância com atividades síncronas e assíncronas. Dez escolas ofereciam cursos no espaço de sete a nove dias de atividades intensivas. Apesar da variedade de formatos e atividades a distância que dificultaram a percepção precisa sobre a carga horária de cada curso, considera-se que isso

variava bastante, desde 30 horas até 180 horas, nos cursos presenciais e nos semipresenciais ou a distância. Houve ainda a informação de que uma das escolas oferecia curso com carga horária total acima de 250 horas. Porém, não foi possível definir a quantidade de horas de ensino em comparação ao tempo destinado às atividades desenvolvidas exclusivamente pelos alunos.

4. Os pré-requisitos exigidos para fazer a formação de *Coaching* não foram informados por todas as escolas. Inclusive, na comunicação de três escolas era informada a ausência de pré-requisitos. Além disso, a comunicação de uma escola informava que, após 70h de aulas presenciais, era possível atender como *coach*. Mas, o curso básico de formação oferecido era restrito a 50 horas-aula presenciais. Portanto, estava implícito a necessidade de complementação da carga horária. Na comunicação de duas escolas, informava-se a exigência de apresentação do diploma de conclusão do nível médio de escolaridade. Outra escola, requeria o diploma de curso universitário. Duas escolas, informavam a exigência de leitura prévia de um livro sobre a área de estudo. Foi informado por alunos egressos que algumas escolas oferecem aulas a distância de nivelamento, as quais integram a carga horária total do curso. Contudo, para a certificação individual básica na área (*Junior-Coach*), a associação europeia ECA requer diploma universitário, três anos de atividade profissional, prova de competência psicossocial e um ano de atividade em *Coaching*.

5. O conteúdo abordado nos cursos das escolas estudadas é basicamente o mesmo, embora fosse informado com terminologias diferentes. Mas, foram observadas variações nos conteúdos complementares contemplando áreas como: Neurociência, Hipnose e PNL. Uma escola destacava a oferta de conteúdo de Neurociência que, entretanto, não era uma oferta exclusiva. Ainda com relação ao conteúdo, buscou-se informações sobre as “competências essenciais” exigidas pela federação ICF (Anexo 02). Essas competências foram informadas na comunicação digital de 12, sendo que uma dessas informava apenas parcialmente. De modo geral, os tópicos do conteúdo básico dos cursos ofertados pelas escolas estudadas são:

- Introdução ao tema, apresentação do conceito *Coaching* e discussão sobre as características e as possibilidades de atuação na área, salientando que essa é diferente de Psicoterapia, Consultoria, Mentoring e outros tipos de treinamento.

- Histórico da área de *Coaching* e desenvolvimento de habilitações específicas, seja dedicada ao desenvolvimento profissional (executivo), pessoal (life), empreendedor, mercadológico (Marketing) e comercial (vendas), entre outros.
- Conhecimentos, habilidades e competências essenciais do profissional de Coaching; fundamentos teóricos e práticos e pressupostos éticos, integrando conhecimentos de Cognição, Aprendizagem, Psicologia, visando a compreensão sobre o funcionamento cerebral, as inteligências cognitiva e emocional, os diferentes perfis comportamentais, entre outras questões.
- Métodos e práticas da área de Coaching, para o trabalho com aspectos psíquico-afetivos como hábitos ou crenças, além de estratégias e técnicas de feedback e outras práticas características da área: roda da vida, roda de valores, roda de desenvolvimento pessoal, valores, grade de metas, perguntas poderosas, SMART, missão, visão e propósito. Além de procedimentos para a sequência de uma primeira sessão e a sequência das sessões seguintes ou estratégias de Marketing para o posicionamento do profissional no mercado.

6. Os critérios de formação e certificação dos alunos nos cursos de *Coaching* requerem o cumprimento de atividades presenciais e a distância. De acordo com a comunicação de nove escolas estudadas, a certificação é concedida aos que cumprirem a totalidade da carga horária presencial e as atividades a distância (quando for o caso), incluindo atendimentos a clientes. Dependendo da escola, a conclusão de todas as atividades deve ocorrer entre três e seis meses. Inclusive, durante este prazo é possível repor as aulas presenciais que eventualmente foram perdidas. Foi encontrada informação sobre testes diários de aproveitamento na comunicação de uma das escolas. Também, houve informação sobre a necessidade de entrega de um relatório sobre atendimento profissional em *Coaching* (geralmente *pró-bônus*). Foi observado um alerta sobre a possibilidade de recusa na entrega ou retirada da certificação, caso o aluno ou o egresso falte com a ética profissional, assuma conduta social inadequada ou tenha afetada a sua saúde emocional ou mental. A prática de sessões com clientes costuma ser comprovada por relatório digital enviado eletronicamente, descrevendo a sessão e informando os contatos do cliente, para possível verificação posterior, caso a escola ou empresa certificadora considerar necessário. O método de comprovação por relatório de atendimento é requerido pela federação ICF. Em geral, os critérios anteriores são suficientes para a certificação

dos profissionais pela escola brasileira. Mas, houve a informação de que, para a certificação internacional, emitida nos Estados Unidos, é requerido um relatório de no mínimo três atendimentos. Na comunicação de duas escolas, foi informado que, como parte do processo de ensino-aprendizagem, seus alunos recebem auxílio na revisão e na correção dos relatórios, até que esses estejam aptos para serem apreciados pela equipe da organização certificadora internacional.

7. Houve também a oferta de cursos complementares e educação continuada na comunicação das escolas estudadas. Os cursos são variados e atendem interesses específicos como avaliação de perfil (*assessment*) e formação avançada (*master coach*). Apenas a comunicação de uma escola não informava sobre cursos complementares. Mas, as outras escolas ofereciam pelo menos mais um nível de formação. É comum que o curso já oferecido pela escola seja o pré-requisito para os próximos, mas também foi informada a possibilidade da realização de uma “avaliação”, que verificaria a aptidão do candidato ao curso complementar ou mais avançado. Na comunicação de três escolas, também, foram observadas ofertas de cursos, que valiam como parte da carga horária de outro curso brasileiro reconhecido pelo MEC, servindo às vezes para completar a carga horária de graduação, MBA ou pós-graduação em *Coaching*. Outras escolas ofereciam ainda cursos em gestão de pessoas, especialmente, cursos para líderes que queiram adotar os conhecimentos e as práticas de *Coaching* na gestão de equipes, além de cursos sobre Neurociência, PNL e Hipnose. A partir do cadastro de endereços eletrônicos, foram recebidas propostas de duas escolas, com a oferta de cursos com descontos entre 25% e 30% e, como bônus, ofereciam outros cursos, como um *on-line* com o fundador, sete níveis do processo evolutivo, empreendedor de alto impacto, vendas e marketing para *coaches* (Anexo 03).

8. As opiniões com as percepções dos clientes atendidos (*coachees*) pelos profissionais de *Coaching*, também, puderam ser parcialmente observadas nos depoimentos encontrados durante a pesquisa realizada. Por exemplo, no *website* oficial da federação ICF, foi possível encontrar “histórias de sucesso de *Coaching*”, incluindo declarações sobre o positivo retorno do investimento (ROI) percebido por clientes que foram atendidos por profissionais de *Coaching*. As declarações observadas são positivas sendo dedicadas a descrever brevemente e valorizar como os aprendizados do atendimento são aplicados na vida prática do cotidiano ou a relatar a aplicação da metodologia de *Coaching* no desenvolvimento de novos líderes. Na pesquisa realizada na plataforma *Google* sobre a opinião dos clientes brasileiros:

- Houve 19.100 resultados nas páginas da plataforma Google, em resposta à busca de 0,37 segundos pela expressão: depoimentos de coachee, sem aspas.
- Manteve-se o critério de análise das duas primeiras páginas de resultados da busca.
- Foram desconsideradas as mensagens patrocinadas, mas foram observadas opiniões declaradas em fontes vinculadas às empresas ou aos profissionais de Coaching, os quais realizaram o processo de atendimento dos declarantes.
- Foram consideradas cerca de 30 declarações ou depoimentos de clientes. Não foram observadas opiniões negativas ou reclamações.
- Predominantemente, as opiniões consideradas foram sobre o atendimento de profissionais formados pelas 16 escolas estudadas.
- A maior parte das opiniões foram emitidas por pessoas que se identificaram pelo nome, profissão que exercem ou cargo que ocupam, incluindo algumas vezes sua imagem fotográfica.
- Foram consideradas opiniões da época da pesquisa e também anteriores, incluindo relatos dos anos de 2012 e 2013.

As opiniões observadas informavam sobre as mudanças positivas que os clientes tiveram na vida pessoal ou profissional. Havia elogios e agradecimentos pelos recursos apreendidos e aplicados na melhor organização das rotinas e na tomada de decisões mais acertadas. Algumas pessoas informaram que os exercícios aprendidos e praticados facilitavam a definição de objetivos e as decisões seguintes. Houve declarações de que o processo permitiu o melhor conhecimento de si mesmo e o encontro de um objetivo para a vida, permitindo escolhas mais alinhadas ou coerentes e aumentando a autoconfiança e o senso de segurança. “Lucidez, ânimo, autoconfiança são palavras que expressam o que tenho sentido através do processo de *Coaching*”. Em muitos depoimentos, foi informada uma resistência inicial em função do pré-conceito, pessoal e social, com relação à atividade de *Coaching*. “Não acreditava muito em *Coaching*. Me parecia muito como milagre o que propagandeavam (...) Hoje faço propaganda eu mesmo de tudo o que ele trabalhou comigo”. Foi positivamente assinalada em alguns depoimentos a presença atenciosa, interessada e cuidadosa do profissional de *Coaching*. “Me senti totalmente acolhida e amparada, podendo falar das minhas dificuldades e fraquezas, mas cada vez mais sentindo a minha luz brilhar”.

A organização dos dados coletados e comparados nestes 8 critérios permitem a construção de um conhecimento explícito a respeito do conjunto de sinais que estava sendo disseminado pela comunicação digital sobre a área de *Coaching* e que gera a marca profissional no momento da pesquisa. A síntese destes dados é apresentada no próximo capítulo.

4. SÍNTESE DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas considerações gerais para compor uma síntese do que foi observado e comparado na pesquisa desenvolvida e descrita anteriormente. Também, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado, incluindo a indicação de estudos futuros a partir do que conhecido em decorrência do trabalho realizado.

4.1. SÍNTESE DO TRABALHO DESCRITIVO-COMPARATIVO.

Em paralelo às práticas já consolidadas dos treinadores esportivos, foi observado nas informações disponíveis no material de comunicação digital das instituições certificadoras e das escolas de formação profissional em *Coaching* que, na época da pesquisa, a área mantinha sólida imagem de marca e boa reputação no ambiente interno das organizações. Possivelmente, isso foi consequência do fato de que já havia sido desenvolvida uma bem-sucedida tradição da prática de *Coaching* na cultura empresarial internacional e, também, nas empresas nacionais.

A imagem positiva e boa reputação podem ser justificadas, porque há o controle direto dessas atividades no contexto organizacional. Geralmente, a pessoa que é incitada a atuar como *coach* no ambiente das empresas, também, já é internamente respeitada por sua história e atuação profissional. Além disso, no atendimento realizado nas empresas, o progresso profissional dos *coachees*, também, está sob constante avaliação e suas impressões e opiniões sobre o processo vivenciado costumam ser amplamente compartilhadas, seja de maneira formal ou informal. Enfim, os conhecimentos e as atividades de *Coaching* também já haviam sido amplamente incorporados na atuação cotidiana de muitos gestores, os quais se utilizavam desse acervo como recursos inerentes ao exercício da gestão empresarial.

No mercado em geral, entretanto, são ainda irregulares a imagem e a reputação da atuação liberal e individualizada do profissional de *Coaching*. As atividades autônomas dos profissionais da área ainda são percebidas como alternativas ou duvidosas por parte do público. Portanto, trata-se de uma área cuja imagem social e comercial é semelhante à de outras áreas, que também são percebidas como alternativas: Astrologia, Psicanálise, Homeopatia, Ioga e outras relacionadas com conhecimentos e práticas alternativas, sejam medicinais ou religiosas.

Foi observado que, assim como ocorre em relação às outras áreas alternativas, há uma percepção positiva pela parte simpatizante do

“público externo” e também do “público interno”, que é composto por profissionais, professores, alunos e clientes da área de *Coaching*. Foram todas positivas, as opiniões emitidas nos depoimentos dos clientes já atendidos, as quais puderam ser observadas durante a pesquisa. Mas, foi observado ainda que algumas pessoas participantes do público simpaticante ou interno manifestaram sua percepção de que havia possibilidade de pessoas incapazes ou pouco capacitadas atuarem profissionalmente na área de *Coaching*. Portanto, a própria percepção interna evidenciava a fragilidade ou a parcialidade da imagem positiva ou da boa reputação da área de *Coaching*.

Entre os aspectos observados no processo de pesquisa, a falta de regulamentação legal da profissão e da formação de *Coaching* permite uma extensa variedade de formatos e alternativas na oferta de cursos e serviços. A falta de regulamentação também prejudica a definição de critérios de concorrência e a oferta de serviços, especialmente nos cursos de formação em *Coaching*. Na época da pesquisa, a comunicação e a atuação na área seguia predominantemente o ritmo publicitário da competição comercial de livre mercado. Portanto, pareceu ser do interesse dos próprios profissionais e gestores de escolas advertir os interessados e possíveis clientes, alertando-os sobre o risco de ser enganado por escolas ou profissionais inescrupulosos. Aliás, isso implicou na produção de textos informativos ou artigos sobre como escolher profissionais e serviços competentes.

O efeito nocivo da falta de regulamentação legal na área de *Coaching* é amenizado pela atuação de organizações certificadoras brasileiras e, especialmente, internacionais, porque essas propõem critérios sobre o conteúdo, os recursos técnico-metodológicos e os valores éticos na formação e na atuação na área. Além disso, com base nos critérios propostos no item 3.5 deste estudo, essas organizações certificam, credenciam e endossam a atuação de escolas e profissionais nos seus países de origem ou em diversos países. No processo de pesquisa, observou-se a atuação destacada da organização *International Coach Federation (ICF)*. Contudo, foi verificada uma variedade de organizações certificadoras relacionada às escolas brasileiras, porque entre 16 escolas estudadas, o predomínio da federação ICF foi estabelecido por ser indicada como certificadora de apenas três escolas. Também, entre as escolas estudadas a mais certificada era endossada por cinco organizações diferentes. Assim, apesar de parte dos critérios de certificação ou credenciamento ser compartilhada pela maioria das organizações, ainda, resta ampla diversidade na formação e na atuação em *Coaching*.

Foi observada uma variada atribuição de nomenclatura institucional na denominação das organizações da área de *Coaching*: federação, associação, instituto e sociedade. Entre outras. Isso ocorria com relação às certificadoras e às escolas de formação, as quais atuam como certificadoras de seus formandos e, eventualmente, também de outras escolas. Mas, reforçando o sentido duvidoso, o caráter negocial e a finalidade lucrativa pareceram predominar na área de *Coaching*, apesar de haver um esforço criterioso, com relação aos requisitos teóricos, técnicos e éticos para a formação e a atuação profissional, especialmente por parte das organizações certificadoras internacionais.

Num exercício hipotético de regulamentação dos cursos de formação na área de *Coaching* e considerando os cursos técnicos e universitários brasileiros que são regulamentados e reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC), há três aspectos que poderiam ser indicados como os principais balizadores para o credenciamento público da área de *Coaching*. O primeiro aspecto seria (1) o conjunto de pré-requisitos que habilitariam o candidato ao processo de formação profissional; O segundo aspecto seria (2) a carga horária mínima do curso de formação, e (3) o conteúdo básico a ser aprendido do processo de ensino-aprendizagem.

1. Com relação aos pré-requisitos para o ingresso dos candidatos no curso de formação, não foi observado um consenso, seja no campo teórico ou na prática dos cursos de formação das 16 escolas estudadas. Considera-se que, por influência da emergência e da tradição de *Coaching* no ambiente empresarial, o processo de formalização da atividade como profissão liberal no mercado internacional previa que, no mínimo, o candidato à formação de *Coaching* deveria apresentar diploma universitário e experiência profissional consistente, sendo ainda esperada algum título por pós-graduação. Isso foi observado como critério ou recomendação de parte das organizações certificadoras internacionais. No contexto nacional da época da pesquisa, propunha-se como critério ou recomendação a formação de nível médio. Tal critério foi informado na comunicação de duas escolas estudadas. Mas, na comunicação de outras três escolas, informava-se sobre a ausência de pré-requisitos.

2. Com relação à carga horária mínima, na época da pesquisa, também não havia consenso, porque as informações observadas variaram entre 30 e 250 horas. Houve uma escola que afirmou como mínimo necessário 70 horas de formação presencial, mas oferecia um curso com apenas 50 horas. Também, os cursos

oferecidos variavam entre as modalidades: presencial, semipresencial ou integralmente a distância. Na medida em que as modalidades variavam, também variavam as horas de ensino presencial e as atividades realizadas de maneira autônoma pelos alunos. Além disso, foi observada a oferta de conteúdo complementar incluso na formação básica e, ainda, a exigência de relatório descrevendo um ou mais atendimentos como requisito para a certificação profissional seja pela própria escola ou por organização internacional. Foi observada parte dos resultados da pesquisa realizada pela federação ICF (2016c), baseada nas respostas de mais de 15 mil questionários respondidos por profissionais de *Coaching* e dirigentes gestores com formação na área, sendo que a carga horária de 125 horas apareceu como básica no processo de formação. Um pouco mais da metade dos profissionais e um pouco menos da metade dos dirigentes responderam ter recebido mais de 125 horas de formação em *Coaching*. Contudo, nas informações observadas na comunicação das escolas brasileira estudadas, apenas duas propunham 126 horas de formação presencial, todas as outras ofereciam cursos com carga horária menor que 100 horas presenciais, havendo uma que oferecia um curso intensivo com apenas 24 horas presenciais.

3. Com relação ao conteúdo básico da formação e sobre as possibilidades de complementação ou enriquecimento curricular, as informações observadas na comunicação das escolas estudadas foram coerentes entre si. Foram observadas diferenças de terminologias e variações na oferta de complementação e enriquecimento curricular. Mas, confirma-se que no conteúdo básico informado não houve variações relevantes na comunicação das escolas estudadas.

Foi assinalado anteriormente que, assim como a área de *Coaching*, há outras que são socialmente percebidas como alternativas, sendo acreditadas por uma parcela do público e consideradas duvidosas por outra parte. A divisão da opinião pública que influencia a imagem da marca e a reputação das áreas alternativas é comumente alterada, de maneira positiva ou negativa, pelo processo de comunicação e conhecimento que não é determinado e controlado pela própria área. Por exemplo, a área de Psicanálise é publicamente endossada de maneira continuada, na medida em que os psicanalistas são amplamente e seriamente convidados a opinarem sobre questões que afetam os indivíduos e as comunidades em diferentes situações sociais. De maneira diferente, o modo recorrente, mas descomprometido, como a mídia trata

e publica informações sobre Astrologia fez com que essa área seja muito popular e, ao mesmo tempo, muito desacreditada na percepção social da maioria. Por fim, na medida em que os conhecimentos, as atividades e os recursos da área de Homeopatia e de outras áreas alternativas de saúde são cada vez mais adotados nos sistemas públicos e particulares, sendo que isso também é amplamente comunicado pela mídia, cresce massivamente o número de simpatizantes e clientes e decresce o número de pessoas descrentes, ampliando a imagem positiva e a boa reputação dessas áreas.

Enfim, no processo de pesquisa realizado, observou-se que a comunicação sobre *Coaching* é predominantemente produzida e divulgada por integrantes de empresas e profissionais liberais da própria área, sendo prioritariamente publicitária, com fins comerciais e direcionada aos possíveis interessados em ser futuros clientes ou profissionais. Assim, observou-se que há uma restrição do predomínio da reputação positiva de *Coaching* ao ambiente corporativo ou ao contexto imediato de prestação de serviços.

Na época da pesquisa, a falta de mídia espontânea, especialmente a jornalística, para uma divulgação mais geral, isenta e abrangente da atuação da área e de sua repercussão social, dificultava a ampliação da imagem positiva e da boa reputação de *Coaching*. Acredita-se que dirigentes e consultores corporativos e outros profissionais com formação e atuação de *coach* disponham de amplo espaço na mídia jornalística e são constantemente acionados a se pronunciarem sobre questões profissionais, corporativas e sociais. Mas, nessas oportunidades, não costumam se apresentar ou serem apresentados como *coaches*, sendo priorizados nas apresentações sua formação universitária e seu cargo de atuação nas empresas.

De maneira geral, foi considerado que, fora do círculo corporativo ou de formação na área, não é comum na comunicação digital pública, serem assinaladas a formação e a atuação de *coach* no currículo de apresentação de gestores e profissionais de sucesso em outras áreas. Portanto, essa condição fica comumente restrita aos profissionais autônomos, sem formação acadêmica e experiência profissional, cuja principal atividade é atuar como *coach*. Na época da pesquisa, tratava-se de uma atividade em processo de evolução comercial e social amplo e irregular, mas que ainda não dispunha de ampla popularidade. A relativa obscuridade, a irregularidade e a concorrência comercial, especialmente, na oferta de cursos de formação permitiram a manifestação pública de desconfiças sobre a idoneidade de parte dos profissionais em formação

ou atuantes (“picaretas”). Portanto, caracterizavam fatores de risco à imagem positiva da área e à sua boa reputação pública.

4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Neste estudo, baseado em conceitos e arranjos teóricos, especialmente sobre Mídia e Conhecimento, com consultas à literatura acadêmica e à documentação de organizações certificadoras, foi possível a identificação, a seleção e a organização sistemática de outras informações disponíveis, principalmente na comunicação publicitária digital da área de *Coaching*.

As informações coletadas foram observadas de acordo com o recorte e o objetivo geral do estudo, considerando a comunicação digital do conhecimento público da marca profissional de *Coaching* na rede *Internet*.

A ampla variedade de informações coletada na etapa exploratória deste estudo foi categorizada em três tipos de mensagens: (1) publicitárias; (2) informativas, e (3) opinativas. Foi observada a finalidade comercial-publicitária na quase totalidade de informações encontradas, com o uso de sistemas de busca em plataformas digitais acessíveis na rede *Internet*. Além disso, foi observado que, no contexto da comunicação publicitária sobre serviços profissionais e cursos de formação em *Coaching* eram divulgadas mensagens tipicamente publicitárias, mas também havia mensagens informativas e opinativas.

O campo específico do conhecimento pesquisado foi a área de *Coaching*. A motivação inicial do estudo decorreu da percepção empírica da imagem e da reputação pública irregular da área, situação que parecia agravada por falta de reconhecimento legal, informações e opiniões divergentes e ampla oferta de cursos de formação com diversos formatos, incluindo os que dispensavam qualquer pré-requisito.

Ao descrever os processos de comunicação digital do conhecimento sobre *Coaching* e a comunicação de sua marca profissional na rede *Internet*, objetivo proposto inicialmente neste relatório de pesquisa descritiva e qualitativa, foi possível apresentar a área de conhecimentos e atividades de *Coaching* e descrever a rede de informação digital sobre o tema.

Na rede digital *Internet*, havia ampla oferta de diversos cursos presenciais e a distância, com formatos muito diferentes, especialmente com relação ao tempo de formação, que variava entre poucas semanas, meses ou anos. Foram encontradas ainda diferentes entidades certificadoras, acreditadoras e escolas formadoras de profissionais da

área. Os meios digitais de disseminação de conhecimento sobre a área eram igualmente variados, envolvendo a comunicação na rede social vinculada à plataforma *Facebook*, buscas com recursos da plataforma *Google* e informações e mensagens disponíveis em *weblogs* ou *websites* oficiais de instituições, escolas e profissionais autônomos, além de artigos opinativos em revistas eletrônicas, entre outras fontes.

Opiniões muito positivas foram observadas nos depoimentos do público interno, o qual já era envolvido com os conhecimentos e as atividades da área: gestores, professores, alunos, profissionais ou clientes. Contudo, considerou-se que a ampla variedade de informações e possibilidades não permite uma percepção esclarecida por parte do público externo à área. Portanto, o ingresso de novos clientes ou alunos parece depender da eficiência da comunicação publicitária ou requerer a indicação e o endosso de pessoas acreditadas pelos interessados. Inclusive, na pesquisa, encontrou-se artigos de autores especializados na área, com orientações sobre a boa escolha de profissionais e, nos mesmos textos, haviam alertas sobre o risco de profissionais com pouca ou nenhuma capacitação.

Por parte das organizações certificadoras ou associações de profissionais, houve um esforço continuado a partir da década de 1990, buscando a regulamentação de parâmetros de atuação e qualificação na oferta de cursos e na prestação de serviços da área de *Coaching*. Contudo, no momento em que foi realizada a coleta de dados deste estudo, observou-se que o sucesso do esforço realizado era relativo, porque a diversidade ainda prevalecia. Isso permitiu que, especialmente com relação aos cursos brasileiros de formação de profissionais, a oferta da área fosse predominantemente direcionada às condições e aos interesses comerciais do mercado.

Por exemplo, a concorrência pelo domínio do mercado entre as escolas que, no momento desta pesquisa, ofereciam cursos de formação era evidenciada na proposição de vantagens ou facilidades através da comunicação publicitária. Algumas escolas baseavam seu apelo comercial em vantagens decorrentes de suas conquistas anteriores, como os anos de atuação, a abrangência internacional, a certificação, o número e a qualidade dos profissionais já formados. Entretanto, outras escolas ofereciam facilidades, como ausência de pré-requisitos, cursos rápidos e flexibilidade de formatos no processo de formação. A concorrência, portanto, provocava a comunicação de informações divergentes ou mesmo contraditórias e, por consequência, implicava na disseminação de conhecimentos diversos a respeito da área de *Coaching*. Enfim, colaborava também para a irregularidade nas percepções da imagem de

marca e da reputação da área. Gerando um impacto negativo na gestão da marca profissional.

Na comunicação das 16 escolas estudadas, em detalhe, foram observados oito aspectos pertinentes à oferta de formação profissional em Coaching, em correlação com as recomendações da instituição certificadora *International Coach Federation (ICF)*: (1) valor da tradição; (2) metodologia de trabalho; (3) modalidades e formatos dos cursos oferecidos; (4) pré-requisitos exigidos para a formação; (5) conteúdo abordado nos cursos das escolas estudadas; (6) critérios de formação e certificação; (7) oferta de cursos complementares e educação continuada; (8) opiniões dos clientes atendidos.

Em comparação com a regulamentação dos cursos profissionalizantes e universitários, considerou-se três parâmetros formais de regularidade e qualidade: (1) a carga-horária; (2) os pré-requisito, e (3) o conteúdo. Com relação a isso, foi observada uma concordância básica sobre o conteúdo e aproximada sobre os conhecimentos complementares, mas variavam muito as informações sobre a carga horária e a necessidade ou as características dos pré-requisitos. Havia ainda um consenso sobre a necessidade de certificação, mas foram observadas a indicação de diversas organizações certificadoras. Entre as 16 escolas estudadas, apenas três informaram ser certificadas pela mesma organização certificadora. Além disso, apesar de informarem critérios consistentes e exigentes para a certificação profissional, esses também variavam dependendo da organização certificadora.

A imagem da marca neste estudo, exatamente por ser uma imagem mental, é caracterizada de maneira individualizada, resultando das impressões de cada pessoa em consequência de suas experiências diretas ou indiretas com relação a área de *Coaching*. As imagens individuais são compartilhadas na comunicação interpessoal, influenciando na imagem síntese, positiva ou negativa, que domina a opinião pública, constituindo a reputação da área. Há pessoas consideradas formadoras de opinião, porque dispõem de recursos de comunicação e ampla audiência, sendo por isso mais influentes na formação das imagens mentais e na constituição pública das reputações.

A irregularidade observada na comunicação da marca profissional e, conseqüentemente, na reputação da área de *Coaching* se mostrou contraditória, porque havia uma desconfiança pública, superficial e generalizada, que é comum às áreas de conhecimentos e atividades consideradas alternativas, percebida de forma empírica, e confirmada pelas informações conflitantes no material publicitário das escolas

analisadas. Ao mesmo tempo, foram observadas opiniões, informando a satisfação dos clientes atendidos por profissionais da área, ressaltando as boas condições de atendimento e a percepção positiva quanto aos resultados alcançados no contato com os cursos ou mesmo processos individuais de orientação por meio do *Coaching*.

Como uma primeira indicação de trabalhos futuros, considera-se a necessidade de uma pesquisa sobre mídia espontânea com relação à área de *Coaching*, especialmente na mídia noticiosa ou jornalística. Na pesquisa realizada para este estudo foram encontradas em grande número informações ou mensagens publicitárias sobre *Coaching*. Mas, quase não foram observadas reportagens ou notícias com citações a respeito. Na comunidade envolvida com a formação e a atuação profissional em *Coaching*, entre outros, há gestores e profissionais que se destacam, porque também atuam em organizações ou profissões de forte apelo social, sendo potenciais formadores de opinião. Todavia, deveria ser mais comum que sua qualificação e atuação em *Coaching* fossem mais destacadas na divulgação jornalística de suas atividades e de seu currículo.

Os emissores e os recursos mediadores tecnológicos, estéticos e retóricos, usados para a disseminação do conhecimento afetam, de modo explícito e implícito ou tácito, a sua recepção e consequente valoração. Isso torna as mensagens recebidas interessantes e valiosas, estimulando sua interpretação, memorização e comunicação, além de motivar ações coerentes com o aprendido. Atualmente, vive-se o constante processo de ampliação da participação, dos recursos e da abrangência da mídia, portanto, o uso consciente de cada sinal, seja imagem, som ou palavra, pode ganhar ampla repercussão, com efeitos estético-afetivos e simbólico-cognitivos motivadores de grandes ideias e ações.

Neste estudo, a exploração dos recursos tecnológicos digitais interligados em rede permitiu a busca, a coleta seletiva, a organização, a interpretação e a descrição dos processos e das informações que predominam na comunicação digital da marca *Coaching*, promovendo a disseminação do conhecimento sobre essa área. Assim, encontrou-se evidenciadas certas impressões ou percepções que, anteriormente, foram vivenciadas de modo empírico e informal.

Trata-se de um processo de aprendizado ainda em andamento que, além de respostas, também provocou inquietações, perguntas e encaminhamentos para prosseguir no futuro realizando novas pesquisas como, por exemplo:

- Pesquisar um modelo de gestão da comunicação e do conhecimento da marca profissional de *Coaching*, apesar da ausência de regulamentação da profissão;
- Descrever a comunicação e disseminação do conhecimento sobre *Coaching* em outros meios e veículos publicitários e, especialmente, nos meios jornalísticos.
- Desenvolver uma pesquisa de campo junto aos profissionais da área ou com os clientes sobre a relação entre a comunicação publicitária e a experiência direta com a área de *Coaching*;
- Avaliar a oferta de cursos das escolas brasileiras de formação internacional mediante os parâmetros básicos das organizações de credenciamento internacional;
- Realizar um estudo comparado sobre a formação profissional em *Coaching* nos cursos brasileiros presenciais, semipresenciais e a distância;
- Descrever o uso de hipermídia na educação a distância na área de *Coaching*.

Além das possibilidades elencadas acima, há diversas outras. Todavia, considera-se a necessidade de configurar um recorte de interesse, para dar sequência aos estudos aqui realizados. De imediato, acredita-se que investir na proposição de um modelo de realização e gestão da comunicação e do conhecimento da marca profissional de *Coaching* na mídia digital em rede seria a maneira mais coerente para a aplicação parcial do estudo aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

ABRACOACHING. Curso de formação e certificação internacional *professional coach*. Rio de Janeiro, 2012. (Apostila).

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cenage Learning, 2012. p. 3-14.

ASSOCIATION FOR COACHING. **Coaching defined**. 2017.
Disponível em:
<<http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

CABRERA REYES, H. E. A. Certificação, Recertificação e Acreditação em Medicina de Família e Comunidade na Ibero-América. **Rev Bras Med Fam Comunidade**, Rio de Janeiro, 11, Out-Dez 2016. 55-63.

CAMARA DOS DEPUTADOS. PL 5554/2009. **Projetos de lei e outras proposições**. 2012. Disponível em:
<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=440915>>. Acessado em: 2 fev. 2017.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, Maria. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Rev. esc. enferm. USP**. São Paulo, v. 45, n. 3, p. 730-737, Junho, 2011. Doi:
<<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>>.

_____. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. **Einstein** (São Paulo). São Paulo, v. 12, n. 1, p. 66-74, Mar. 2014. Doi <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>>.

CHIAPPINI, P.; MICCOLI, G. Innovation in learning practice: the Edu.Care Project. **Journal of E-Learning and Knowledge Society**. JE-LKS. Vol 10, No 3. 2014. Disponível em: <
<https://www.learntechlib.org/p/150735>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

CILLIERS, F. Leadership coaching experiences of clients with Alexithymia. **SA j. ind. Psychol.**, Cape Town, v.38, n.2, Jan. 2012.

CILLIERS, F.; TERBLANCHE, L. The systems psychodynamic leadership coaching experiences of nursing managers. **Health SA *Gesondheid*** (Online), Cape Town, v. 15, n. 1, 2010.

CLARO, D. **Marketing de relacionamento**: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. São Paulo: INSPER, 2007.

D'EREDITA M.; CHAU, C. Coaching from afar: how ubiquitous information technology was used to develop a successful semi-virtual team. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol. 3 Issue 2, pp 65-74, 2006. Disponível em: <<http://www.ejkm.com/volume3/issue2>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

DIAS, A. R. **O conhecimento da marca nas organizações**: modelo de aplicação da linguagem publicitária na intranet - publamarca. PPEGC/UFSC, Florianópolis, 2014. (Tese).

EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL AND INTERNATIONAL COACH FEDERATION AND OTHERS. **The Professional Charter for Coaching and Mentoring**. June 2011. Disponível em <http://www.eesc.europa.eu/self-and-coregulation/full.asp?w=n&ID=142>. Acesso em 10 Out 2016.

FERREIRA, M. A. de A. **Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos**: organização, executivo *coach*. USP/SP, São Paulo, 2008. (Dissertação).

FIALHO, A. P. **Psicologia das atividades mentais**: introdução às ciências da cognição. Florianópolis: Editora Insular, 2011.

FILHO, A. C. R.; SOUTO, L. F. Gestão do conhecimento pessoal e *coaching* no contexto acadêmico: possibilidades de contribuição para o desenvolvimento de alunos de graduação. **13º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento** - KM Brasil, São Paulo, 2016.

FLAHERTY, J. **Coaching**: desenvolvendo excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2010.

GAMEIRO, R. A. O mercado de formação de coaching no Brasil. **Administradores.com**. 26 Agosto 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-mercado-de-formacao-de-coaching-no-brasil/57814/>>. Acesso em: 14 Nov. 2016.

GARMAN, A. N.; WHISTON, D. L.; ZLATOPER, K. W. Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, vol. 52, 2000. 201-205.

GEBHARDT, J. A. Quagmires for clinical psychology and executive Coaching? Ethical considerations and practice challenges. **American Psychologist**, Vol 71(3), Apr 2016, 216-235.

GIGLIO, Kamil. **Ambiente de conhecimento da marca centrada em televisão interativa**: convergência digital para um novo modelo de comunicação. PPEGC/UFSC, Florianópolis, 2014. (Tese).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª - 6. reimpr. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIRARDI, D. M.; SOUZA, I. M. de; FREITAS GIRARDI, J. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 65-76, abr. 2012.
doi:<<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p65>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L. (org.) **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

HALLIGAN, B; SHAH, D. **Inbound Marketing**: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. Wiley : New Jersey, 2010.

HERMANS, Michel. **Executive coaching in Latin America - executive report**. IAE Business School. Nov. 2011.

HALL, D. T; OTAZO, K. L.; HOLLENBECK, G. P. Behind closed doors: What really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, 27(3), 1999. 39-52.

ICHINOSE, R. M.; ALMEIDA, R. T. Desmistificando a certificação e a acreditação de hospitais. **Memórias do II Congresso Latinoamericano de Ingeniería Biomédica**. Habana: [s.n.]. 2001. Maio, 23 a 25.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. **História**. 2016a. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 11 nov. 2016. Idioma: Português.

_____. **Pesquisa ICF**. 2016b. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 11 nov. 2016. Idioma: Português.

_____. **2016 ICF Global Coaching Study: Executive summary**. 2016c. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Código de ética**. 2016d. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **As competências essenciais**. 2016e. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Associate Certified Coach (ACC)**. 2016f. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **ACTP Accreditation**. 2016g. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

_____. **2012 ICF Global Coaching Study: Executive summary**. 2012. Disponível em: <<http://coachfederation.org>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION BRASIL. **Definição de coaching ICF**. 2016. Disponível em: <<http://www.icfbrasil.org/icf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M.Z. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal**, 2001, v. 53, n. 4, p. 205-228.

KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol 48(2), Spr 1996, 134-144.

KOORTZEN, P. A competence executive coaching model. **SA j. ind. Psychol.** Cape Town, v. 36, n. 1, p. 1-11, Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org>>. Acesso em: 31 Out. 2016.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LASKE, O. E. An integrated model of developmental coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol 51(3), 1999, 139-159.
Doi:<<http://dx.doi.org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1037/1061-4087.51.3.139>>.

LILJENSTRAND, A. M.; NEBEKER, D. M. Coaching services: a look at coaches, clients, and practices. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 60, n. 1, 2008. 57-77. Disponível em: <<http://psycnet-apa.org.ez46.periodicos.capes.gov.br/journals/cpb/60/1/57.html#c17>>. Acesso em: 14 Nov. 2016.

MACEDO, M. et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de carreira** – construindo profissionais de sucesso. São Paulo : Editora Ser Mais, 2012.

MATTA, V. D. Cuidado com a indústria do coaching! **Sociedade Brasileira de Coaching**, 24 Dezembro 2015a. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog>>. Acesso em: 10 Nov. 2016.

_____. Como Contratar um Coach. **Sociedade Brasileira de Coaching**, 23 Dezembro 2015b. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog>>. Acesso em: 10 Nov. 2016.

NEL, T.; STANDER, M. W.; LATIF, J. Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. **SA j. ind. Psychol.**, Cape Town, v. 41, n. 1, p. 1-13, 2015. Doi: <<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1243>>.

ORENSTEIN, R.L. **Multidimensional executive coaching**. New York, Springer, 2007.

OSÓRIO, C. Como escolher um curso de coaching. **Empreendedores na Web**, 2013. Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/como-escolher-um-curso-de-coaching/>>. Acesso em: 14 Nov. 2016.

PATI, C. Os sinais de que o coach pode ser picareta. **Exame.com**. 14 Janeiro 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/os-sinais-de-que-o-coach-pode-ser-picareta/>>. Acesso em: 14 Nov. 2016.

PERASSI, R. L. S. **Roteiro da arte na produção do conhecimento**. Campo Grande, MS: EDUFMS, 2005.

_____. **Visualidade das marcas institucionais e comerciais como campo de significação**. São Paulo: PUC/SP, 2001. (Tese).

_____. Richard. **Introdução ao estudo de branding**. Florianópolis, SC. UFSC, 2010 (material didático).

PERASSI, R.; MENEGHEL, T. R. Conhecimento, Mídia e Semiótica na área de mídia do conhecimento. In: VANZIN, Tarcísio; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. (org) **Mídias do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.

PORTO, R. B.; MENDONÇA, T. F. S.; MILAN, G. S. Desempenho da marca organizacional na rede social: efeitos das dinâmicas e das sinergias vindas a partir da comunicação integrada de marketing. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, 15, n. 2, Abril/Junho 2016. 177-194.

PPGEGC. Programa. **EGC/UFSC**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/pos-graduacao/programa/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

PRADO, G. M.; SOARES, M. M.; REMOR, C. A. M. Um Olhar Sobre a Possível Formação de uma Comunidade de Prática de Coaching em Florianópolis. **V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação** – V CIKI - Joinville, 2015

RAMOS, T. L. **Comunicação da marca e gestão do conhecimento nos institutos federais: estudo de caso.** UFSC/PPEGC. Florianópolis, 2016. (Dissertação).

RANZAN, E. M.; PRADO, G. M. B. C. D.; PERASSI, R. L. D. S. Marcas da mobilidade e cidades inteligentes: a busca pela sustentabilidade no circuito primavera (Florianópolis/SC). **IV Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación (IV CIKI).** Bogotá: 2016.

RODRIGUES, T. M.; PERASSI, R. L. S.; ALMINO, T.H. A Segmentação em Áreas do Conhecimento do Estudo do Ativo Intangível “Marca” em Teses e Dissertações UFSC. **KM BRASIL 2014 - 12º. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento.** Florianópolis, SC. 2014.

ROONEY, A. L.; OSTENBERG, P. R. V. **Licenciamento, Acreditação e Certificação:** Abordagens à Qualidade de Serviços de Saúde. Centro dos Serviços Humanos e USAID. Bethesda, p. 64. 1999. (Dissertação).

SCHEIN, E. H. O coaching e consultoria revisitados: há diferença? In : GOLDSMITH, M.; LYONS, L.(org.) **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea.** Tradução de Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE COACHING. **Psicólogos e administradores são maioria na procura de curso na SLACOACHING.** 2016. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/release/psicologos-administradores-dominam-formacao-procura-por-coaching-na-slac/>>. Acesso em 10 dez. 2016.

TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (Org.). **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado.** São Paulo: Atlas, 2006.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação.** São Paulo: Polis, 2005.

VIEIRA, P. Cuidados ao escolher seu curso de coaching. **Sociedade Latino Americana De Coaching**, 2016. Disponível em: <<http://www.febracis.com.br/cuidados-ao-escolher-seu-curso-de-coaching/>>. Acesso em: 12 Nov. 2016.

WITHERSPOON, R.; WHITE, R. P. Executive coaching: A continuum of roles. **Consulting Psychology Journal**, 1996, v. 48, n. 2, p. 124-133.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança**. São Paulo: Clio Editora, 2012.

Anexo 01 - Código de Ética da *International Coach Federation*.

Código de Ética da ICF²

Preâmbulo

A ICF compromete-se a manter e a promover a excelência no coaching. Dessa forma, a ICF espera que todos os membros e coaches credenciados (coaches, mentores de coaches, supervisores, formadores de coaches ou estudantes) cumpram com os elementos e princípios da conduta ética: serem competentes e integrar eficazmente as competências essenciais da ICF no seu trabalho.

De acordo com os valores centrais e a definição de coaching da ICF, o Código de Ética foi concebido para fornecer diretrizes apropriadas, responsabilidade e normas de conduta para todos os membros e detentores de credenciais da ICF, que se comprometem a respeitar o presente Código de Ética da ICF:

Parte um: Definições

- **Coaching:** O coaching representa uma parceria com os clientes através de um processo estimulador e criativo, com a finalidade de os inspirar e maximizar o seu potencial pessoal e profissional.
- **Coach da ICF:** Um Coach ICF concorda em aplicar as competências e compromete-se a respeitar o Código de Ética da ICF.
- **Relação de coaching profissional:** Existe uma relação de coaching profissional quando o coaching inclui um acordo (incluindo contratos) que define as responsabilidades de cada parte envolvida.

² O conteúdo desta página está idêntico ao disponibilizado no site da instituição por tradução automática da página (idioma Português), em respeito à orientação da instituição no momento em que foi autorizado oficialmente o uso do material em questão para esta pesquisa.

- **Funções da relação de coaching:** De forma a esclarecer as funções da relação de coaching, é muitas vezes necessário fazer uma distinção entre o cliente e o patrocinador. Na maioria dos casos, o cliente e o patrocinador são a mesma pessoa e são, consequentemente, mencionados em conjunto como cliente. Para efeitos de identificação, no entanto, a ICF define essas funções da seguinte forma:

Cliente: O “Cliente/Coachee” refere-se à(s) pessoa(s) ao abrigo do programa de coaching.

Patrocinador: O “patrocinador” é a entidade (incluindo os seus representantes) que paga e/ou organiza os serviços de coaching oferecidos. Em todos os casos, os acordos firmados de coaching, devem estabelecer de forma clara os direitos, as funções e as responsabilidades tanto do cliente como do patrocinador, caso ambas as entidades não se tratem da mesma pessoa.

Estudante: O “estudante” é qualquer pessoa inscrita num programa de formação de coaching ou que trabalhe com um supervisor ou mentor de coaches, com o objetivo de aprender o processo de coaching ou melhorar e desenvolver as suas capacidades de coaching.

- **Conflito de interesse:** Uma situação na qual o coach tem um interesse privado ou pessoal que seja suficiente para parecer influenciar o objetivo das suas responsabilidades oficiais enquanto coach e profissional.

Parte Dois: Os Padrões ICF de Conduta Ética

Secção 1: Conduta profissional em geral:

Enquanto coach, eu:

1. Comporto-me de acordo com o Código de Ética da ICF em todas as interações, incluindo formações de coaching, mentoria de coaches e atividades de supervisão de coaching.

2. Comprometo-me a tomar as ações necessárias enquanto coach, treinador, mentor de coaches eu irei contatar a ICF para informar quaisquer violações das éticas ou possíveis infrações assim que tomar conhecimento das mesmas, caso eu esteja ou não envolvido.
3. Comunico e sensibilizo os outros, incluindo as organizações, os funcionários, os patrocinadores, os coaches e outros, que possam necessitar de ser informados sobre as responsabilidades estabelecidas por este Código.
4. Abstenho-me da discriminação ilegal em atividades ocupacionais, incluindo idade, raça, gênero, etnia, orientação sexual, religião, nacionalidade ou origem e deficiência.
5. Faço declarações verbais e por escrito de teor verdadeiro e preciso, sobre os meus serviços como coach, o coaching enquanto profissão ou sobre a ICF.
6. Identifico devidamente as minhas qualificações, competência, experiência, formação, certificação de coaching e credenciais da ICF.
7. Reconheço e respeito os esforços e as contribuições dos outros e apenas reivindico a posse do meu próprio material. Compreendo que ao violar esta norma possa estar sujeito a recursos legais por parte de terceiros.
8. Esforço-me, em todas as circunstâncias, para reconhecer problemas pessoais que possam prejudicar, entrar em conflito ou interferir com o desempenho do meu coaching ou com as minhas relações de coaching profissionais. Procurarei assistência imediata junto dos profissionais relevantes e determinarei a ação adequada a desempenhar, incluindo quando for apropriado suspender ou terminar as minhas relações de coaching, sempre que os fatos e as circunstâncias assim o ditarem.
9. Reconheço que o Código de Ética se aplica ao meu relacionamento com os clientes de coaching, coaches, estudantes, mentorados e supervisionados.

10. Conduzo e comunico pesquisas com competência, honestidade e de acordo com normas científicas reconhecidas e com as diretrizes dos assuntos aplicáveis. A minha pesquisa será realizada com o consentimento e a aprovação necessários pelas partes envolvidas e com uma abordagem que irá proteger os participantes de qualquer possível dano. Todos os esforços da pesquisa serão desempenhados de forma a cumprir todas as leis aplicáveis do país no qual se realiza a pesquisa.
11. Mantenho, armazeno e descarto quaisquer registros, incluindo arquivos eletrônicos e comunicações criadas durante as minhas sessões de coaching, de forma a promover a confidencialidade, a segurança e a privacidade e a agir em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.
12. Uso informações de contato dos membros da ICF (endereços de email, números de telefone etc.) apenas conforme autorizado pela ICF.

Secção 2: Conflitos de interesse:

Enquanto coach, eu:

13. Procuro ter conhecimento de qualquer conflito ou potencial conflito de interesse, divulgar abertamente a existência de qualquer um desses conflitos e oferecer para me afastar quando da existência de um conflito.
14. Esclareço as funções dos coaches internos, estabeleço limites e revejo com as partes interessadas os conflitos de interesse que possam surgir entre o coaching e as outras funções.
15. Divulgo ao meu cliente e ao(s) patrocinador(es) todas as remunerações previstas, provenientes de terceiros, que eu possa receber pela referência de clientes ou pagar para receber clientes.
16. Respeito uma relação justa entre o coach e o cliente, independentemente da forma de remuneração.

Secção 3: Conduta profissional com os clientes:

Enquanto coach, eu:

17. Falo com ética sobre aquilo que sei ser verdadeiro sobre os clientes, potenciais clientes ou patrocinadores, sobre a potencial importância do processo de coaching ou sobre mim, enquanto coach.
18. Explico cuidadosamente e esforço-me ao máximo para assegurar que, antes de ou na reunião inicial, os meus clientes e o(s) patrocinador(es) de coaching compreendem a natureza do coaching, a natureza e os limites da confidencialidade, dos acordos financeiros e quaisquer outros termos do acordo de coaching.
19. Tenho um acordo de coaching transparente com os meus clientes e patrocinador(es) antes de iniciar qualquer relação de coaching e respeito este acordo. O acordo deve incluir as funções, as responsabilidades e os direitos de todas as partes envolvidas.
20. Detenho a responsabilidade de estar a par de, e tornar claro, os limites culturalmente sensíveis que governam as interações, quer sejam ou não de natureza física, que possa ter com os meus clientes ou patrocinador(es).
21. Evito qualquer relação sexual ou romântica com atuais clientes ou patrocinador(es) ou estudantes, mentorados ou supervisionados. Além disso, estarei alerta quanto à possibilidade de qualquer intimidade sexual entre as partes, incluindo membros da equipe de apoio e/ou assistentes, e tomarei as medidas apropriadas para endereçar o problema ou cancelar o contrato de forma a garantir um ambiente seguro.
22. Respeito o direito que os clientes têm em terminar a relação de coaching em qualquer altura durante o processo, ação sujeita ao que for previsto no contrato. Devo permanecer alerta às indicações de alteração no valor do coaching realizado.
23. Incentivo o cliente ou o patrocinador a fazer uma mudança caso eu acredite que o cliente ou o patrocinador possa beneficiar de outro coach ou recurso, e sugiro que o meu

cliente procure os serviços de outros profissionais quando considero ser necessário ou apropriado.

Secção 4: Confidencialidade/Privacidade

Enquanto coach, eu:

24. Mantenho níveis de confidencialidade restritos com todas as informações dos clientes e patrocinadores a menos que a divulgação seja exigida por lei.
25. Tenho um acordo claro sobre o modo como a informação do coaching será partilhada entre o coach, o cliente e o patrocinador.
26. Tenho um acordo claro quando atuo como coach, mentor de coaches, supervisor ou formador, tanto para com os clientes, o patrocinador, os estudantes, os mentorados ou os supervisionados, acerca das condições sob as quais a confidencialidade não poderá ser assegurada (por ex., atividade ilegal, de acordo com os termos da ordem legal ou intimidação válida, risco iminente ou provável de danos para si próprio ou para outros, etc.). Da mesma forma, me certificarei de que tanto o cliente como o patrocinador, o estudante, o mentorado ou o supervisionado concordam de forma voluntária, consciente e por escrito sobre o limite da confidencialidade. Quando eu acreditar sensatamente que qualquer uma das circunstâncias acima mencionadas for aplicável, poderei ter que informar as autoridades apropriadas.
27. Solicito a todos os que trabalham comigo e me apoiam com os meus clientes, o cumprimento do Código de Ética da ICF, Número 26, Secção 4, Normas de confidencialidade e privacidade, e de quaisquer outras seções do Código de Ética que possam ser aplicáveis.

Secção 5: Desenvolvimento contínuo

Enquanto coach, eu:

28. Comprometo-me a cumprir a necessidade de desenvolver continuamente as minhas habilidades profissionais.

Parte três: O Compromisso de Ética da ICF:

Como coach da ICF, eu compreendo e aceito respeitar as obrigações éticas e legais que eu tenho com os meus clientes e patrocinadores, colegas e com o público em geral. Comprometo-me a agir em conformidade com o Código de Ética da ICF e a praticar estas normas com aqueles a quem exerço coaching, ensino, oriento ou supervisiono.

Se eu violar este Compromisso de Ética ou qualquer parte do Código de Ética da ICF, eu aceito que a ICF, no seu critério exclusivo, poderá considerar-me responsável pelos atos. Também concordo que a minha responsabilidade perante a ICF em relação a quaisquer violações pode incluir sanções, como a perda do meu estatuto de membro da ICF e/ou a minha credencial da ICF.

Para mais informações sobre o Processo de revisão de condutas éticas, incluindo ligações para preencher uma reclamação, clique aqui.

Adotado pelo Conselho de Administração da ICF, em junho de 2015.

Anexo 02 – Competências Essenciais do *International Coach Federation*.

AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS³

As seguintes competências de coaching onze centrais foram desenvolvidas para apoiar uma maior compreensão sobre as habilidades e abordagens usadas dentro profissão de coaching de hoje, tal como definido pela International Coach Federation. Eles também irá apoiá-lo em calibrar o nível de alinhamento entre a formação específica do treinador esperado e o treinamento que você tenha experimentado.

Finalmente, essas competências ea definição ICF foram usados como a base para a Avaliação de Conhecimentos treinador ICF (CKA) . O ICF define coaching como parcerias com clientes em um processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. As competências essenciais são agrupados em quatro grupos de acordo com aqueles que se encaixam logicamente com base em formas comuns de olhar para as competências em cada grupo. Os agrupamentos e competências individuais não são ponderados pelo que não representam qualquer tipo de prioridade no que eles são todos núcleo ou crítica para qualquer treinador competente para demonstrar.

A. Definir os Fundamentos

1. Diretrizes Éticas Reuniões e Padrões Profissionais
2. Estabelecimento do Acordo de Coaching

B. Co-criação da relação

3. Estabelecer confiança e intimidade com o cliente
4. Presença de Coaching

C. Comunicar Eficazmente

5. Escuta ativa
6. Questionamento Poderoso
7. Comunicação Direta

D. facilitar a aprendizagem e os resultados

8. Criar consciência
9. Definição de Ações
10. Planejamento e Estabelecimento de Metas
11. Gerenciando Progresso e Responsabilização

³ O conteúdo desta página está idêntico ao disponibilizado no site da instituição por tradução automática da página (idioma Português), em respeito à orientação da instituição no momento em que foi autorizado oficialmente o uso do material em questão para esta pesquisa.

Anexo 03 – E-mail publicitário enviado por instituição fornecedora de curso de *Coaching*.

8/11/2016

Gmail - 8 MIL em Descontos + Bônus pra você viver sua MELHOR versão!



Gladys Milenna Prado <gladysmprado@gmail.com>

8 MIL em Descontos + Bônus pra você viver sua MELHOR versão!

1 mensagem

José Roberto | IBC <jrm@sercoach,ibccoaching.com.br>
 Responder a: jrm@ibccoaching.com.br
 Para: gladysmprado@gmail.com

17 de novembro de 2016 18:40

Visualizar como [página web](#)

Querida pessoa,

Essa semana pode ser a mais importante do ano para você.

Já parou para pensar que durante o ano acontecem situações que marcam aquele momento para sempre?

São de momentos como esse que eu vou falar agora, e estou muito feliz por ser o **Instituto Brasileiro de Coaching - IBC** o responsável por proporcionar isso a você.

BLACK WEEK IBC

MA-RA-VI-LHO-SO... Temos condições extraordinárias para você potencializar as suas habilidades através do processo de Coaching.

Dias assim que me fazem acreditar o quanto é possível cocriar e compartilhar conhecimento com pessoas focadas na sua evolução contínua e comprometidas com o seu desenvolvimento, seja pessoal ou profissional.

Você está preparado para ser a sua melhor versão?

Em nossa Black Week você vai ter a oportunidade de investir em uma POWER formação de Coaching.

[Professional & Self Coaching - PSC + Bônus Pacote Super Coach](#)

Além do incrível **desconto de 25% na compra do PSC**, nós preparamos **mais de 8 mil reais** em benefícios, entre Bônus e Descontos para você ganhar e aumentar ainda mais a sua performance.

Jesus toma conta! As vezes eu nem acredito que ficou tão fácil adquirir novos conhecimentos!

Confira abaixo, os Bônus da Black Week IBC:

#1 Ferramentas avançadas de Coaching

Curso online comigo, onde você vai aprender dezenas de ferramentas que vão acelerar os seus resultados,

#2 Coaching de Grupos e Equipes

Dois dias de curso presencial, para você vivenciar as poderosas técnicas que possibilitam o desenvolvimento sistêmico da equipe,

#3 7 Níveis do processo evolutivo

Você vai conhecer os níveis neurológicos e outras teorias e pensamentos que se conectam e formam a base da filosofia Coaching do IBC,

#4 Empreendedor de alto impacto

Um curso 100% online com meu Filho, Diretor Executivo do IBC, Marcus Marques com várias sacadas para você se tornar um empreendedor de sucesso.

#5 Vendas e marketing para Coaches

Desenvolva poderosas técnicas que vão potencializar a sua atuação como Coach, aplicando estratégias assertivas para tornar a sua carreira mais sólida,

>>>Clique aqui e solicite agora mesmo o seu atendimento<<<

O Coaching está mudando a história de muitas pessoas, permita-se ir além e o poder lhe será dado.

>>>Clique aqui e aproveite a Black Week IBC<<<

Gratidão,

Paz e Luz,

JRM,

P.S: Esses Bônus estão **MA-RA-VI-LHO-SOS**, mas você precisa agir rápido, pois os Bônus da Black Week IBC são disponibilizados de acordo com o número de vagas disponíveis e podem esgotar a qualquer momento.

Enviado por **IBC Coaching**

www.jbccoaching.com.br - [Av Professor Venerando de Freitas Borges 561, Goiânia, GO, 74.673-010, Brasil]

Se deseja não receber mais mensagens como esta, [clique aqui](#).