

PRÁTICAS DE COACHING QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA DE TI

Daniel Key Tanaka Kaneda

Aluno do MBA de Gestão de Pessoas – PECEGE – ESALQ/USP. E-mail: key.tknkd@gmail.com

Luciana Helena Pizzinatto

PECEGE - ESALQ/USP. Mestre em Administração. Docente orientadora de monografia dos cursos de pós-graduação Lato Sensu pelo PECEGE - ESALQ/USP. E-mail: luhpizzinatto@terra.com.br

Resumo

O mercado de Tecnologia da Informação cresce em ritmo acelerado, e segundo projeções continuará se expandindo nos próximos anos, surgindo assim diversas vagas e oportunidades neste campo. Há, porém, um desafio, além das habilidades técnicas requeridas, há um crescimento na demanda por profissionais que se destaquem também em habilidades comportamentais, soft skills, e um dos recursos estratégicos utilizados por empresas para mudanças comportamentais e aumento de performance é o coaching. Neste estudo buscou-se analisar a correlação entre as práticas do coaching e o ganho de performance do colaborador, baseado na própria percepção do profissional. Com este objetivo, dados foram coletados por meio de um questionário anônimo, disponibilizado para profissionais que atuam em empresas de TI. Por meio de análise estatística constatou-se que determinadas práticas e abordagens implementadas no processo de treinamento e desenvolvimento em empresas de TI, cada qual com diferente grau de impacto, contribuem de forma positiva na performance dos profissionais, desta forma importante de serem analisadas.

Palavras-chave: Coaching, Tecnologia da Informação, Desenvolvimento, Performance, Treinamento.

Introdução

Tecnologia da informação [TI] envolve todos os recursos de tecnologia para o processamento, armazenamento, transmissão e gerenciamento de informações, incluindo *softwares*, *hardwares*, tecnologias de comunicação e serviços relacionados (GARTNER, 2022).

De acordo com uma pesquisa realizada pela CompTIA, em 2022 a indústria de tecnologia global pode alcançar a marca de \$5.3 trilhões de dólares em receita, com um crescimento anual de 5% a 6%. As maiores companhias de tecnologia do mundo, empresas como Apple, Amazon, Facebook, Netflix e Google listaram mais de 250 mil vagas de trabalho em 2021, um aumento de 44% referente a 2020 (GLOBALDATA, 2022).

Outra pesquisa realizada pela *U.S Bureau of Labor Statistics (2022)*, nos Estados Unidos, prevê um crescimento de 13% até 2030, com relação a 2020, no número de ocupações no setor de TI.

Estes dados indicam uma tendência de grande demanda global por profissionais na área de tecnologia, e ao analisar-se pesquisas recentes quanto as competências desejadas em profissionais, mais do que habilidades técnicas e conhecimentos específicos, destacam-se as *soft skills*.

Soft skills engloba um conjunto de habilidades interpessoais como comunicação, trabalho em equipe, motivação, capacidade de resolução de problemas, entusiasmo e confiança que permitem a manutenção de relacionamentos no ambiente de trabalho e contribuem para a manutenção de um ambiente saudável e conseqüentemente no resultado de organizações (DEAN E EAST, 2019).

Para 92% dos recrutadores, segundo a pesquisa do *LinkedIn Global Talent Trends 2019*, *Soft skills* são igualmente ou até mais importantes na hora de contratar um candidato do que as habilidades técnicas. 89% dos recrutadores informaram que quando um colaborador recém-contratado não se adequa, na maioria dos casos é devido à falta de habilidades emocionais.

Neste cenário, como estratégia utilizada para o desenvolvimento de seus colaboradores, empresas tem recorrido ao processo de *coaching*, no qual *soft e hard skills* podem ser desenvolvidos por meio de um processo em que criasse uma parceria com o cliente, que o instigue mentalmente, desafie a criatividade e o inspire para

maximizar o potencial pessoal e profissional (INTERNATION COACH FEDERATION, 2022).

Dado este cenário, este trabalho tem como objetivo analisar a correlação entre as práticas de *coaching* e o impacto na performance de colaboradores em empresas de TI.

Material e Métodos

Com base no objetivo, este trabalho é uma pesquisa do tipo descritivo. Conforme Gil (2008), neste tipo de pesquisa buscase descrever características de determinado fenômeno ou encontrar relações entre variáveis que o explique. No presente trabalho buscou-se analisar correlações entre as práticas de *coaching* e o aprimoramento da experiência dos colaboradores em seu processo de desenvolvimento.

Quanto a natureza do estudo, essa é de cunho quantitativo com pesquisa de campo. Segundo Gil (2008), levantamento de campo são pesquisas onde toma-se como objeto de estudo um grupo significativo de pessoas e realizasse uma interrogação direta a fim de conhecer determinado comportamento.

Para este estudo trabalhou-se com uma amostra não-probabilística, visto que há uma intencionalidade na pesquisa, ou seja, a amostra consiste em indivíduos que possuem características relevantes para o estudo (GIL, 2002).

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário (MARCONI E LAKATOS, 2003) *online*, anônimo, composto por questões fechadas, disponibilizado em redes sociais como LinkedIn, Facebook e grupos informais de WhatsApp cujos membros são colaboradores de empresas de TI. O questionário foi aplicado no período de 10 de julho de 2022 até a data de 29 de julho de 2022, onde foram obtidas 102 respostas, porém 21 respostas foram submetidas por pessoas que não atuavam em uma empresa de TI no período no qual estavam sujeitos ao treinamento, desta forma, para este estudo, foram consideradas 81 respostas válidas.

O questionário foi estruturado em 3 seções, na primeira foram elaboradas questões referentes ao respondente, de forma que possibilitassem validar que a população amostral fosse de profissionais da área de TI e que tivessem passado por algum processo de treinamento, formal ou informal.

A segunda seção abordou características do *coach*, mentor ou profissional responsável pelo processo de desenvolvimento do respondente, relacionado as práticas e ferramentas utilizadas na metodologia do *coaching*, sendo possível analisar como estes itens se correlacionam com o desempenho ou autoavaliação do colaborador.

Por último, na terceira seção, as questões referem-se a estrutura do processo, pois *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas, focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo (ANJOS ET AL., 2018).

Para que fosse possível a análise e utilização estatística dos dados obtidos pelo formulário, estes foram convertidos de variáveis ordinais, variáveis estatísticas qualitativas que expressam em palavras uma qualidade classificável por natureza (UCLA, 2022), para dados numéricos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1. Conversão dos dados ordinais para numéricos

Dado qualitativo	Dado quantitativo
Concordo Plenamente	5
Concordo	4
Neutro	3
Discordo	2
Discordo Totalmente	1

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Resultados Preliminares

O autor Sir John Whitmore cita no livro *Coaching para performance* a equação do jogo interior desenvolvida por Tim Gallwey, considerado um dos autores da vanguarda sobre *coaching* e otimização de performance, que resume de forma eficaz o objetivo do *coaching* moderno:

$$P = Pt - I \quad (1)$$

onde, P: é a performance do colaborador; Pt: o seu potencial; e I: a interferência sobre ele. O objetivo do *coaching* consiste em otimizar a performance buscando maximizar o potencial e reduzir a interferência. *Coaching* é um processo colaborativo que visa facilitar a habilidade de um cliente para autodirigir seu aprendizado e crescimento, sendo evidenciado por mudanças significativas na autocompreensão, autoconceito e comportamento (ANJOS ET AL., 2018).

A Tabela 2 apresenta as questões do questionário referente a percepção do *coachee* com relação ao *coach*, partindo da premissa de que as técnicas de *coaching* buscam reduzir a interferência, as perguntas do questionário referente ao processo e ao *coach* fornecem meios quantitativos para que se possa analisar a correlação com a performance na equação acima.

Tabela 2. Perguntas na seção 2 do questionário

ID	Pergunta
1	Ele (a) transmite confiança e parceria no seu desenvolvimento?
2	Ele (a) demonstra ausência de julgamento (Vieses pessoais) em sua avaliação?
3	Ele (a) demonstra comprometimento com seu desenvolvimento profissional?
4	Ele (a) demonstra interesse em te ouvir?
5	Ele (a) está aberto (a) a sugestões e feedbacks?
6	Ele (a) demonstra mentalidade positiva durante as sessões ou treinamento?
7	Ele (a) fornece feedbacks sobre a sua performance?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A confiança é um dos processos no qual se baseia o relacionamento do *coaching*, proporcionando ao *coachee* um ambiente de vulnerabilidade, sem julgamento, aberto e honesto (TOMPKINS, 2018). Um estudo realizado em uma empresa dinamarquesa por Spaten e Flensburg (2013), analisou de forma quantitativa os processos de *coaching* conduzidos por gerentes da companhia, e os resultados obtidos indicaram a importância da construção de um relacionamento baseado na confiança, permitindo que perguntas e questionamentos conflituosos sejam feitos sem que o cliente se sinta atacado.

É consenso de que o *coach* precisa estabelecer um relacionamento de confiança e segurança mútua com o *coachee* para assegurar o sucesso do processo (INTERNATIONAL COACH ACADEMY, 2019), e isto está intimamente relacionado com a ausência de julgamento por parte do *coach*, para que o cliente possa ser totalmente sincero e aberto durante as sessões. Significa acima de tudo entender e

respeitar o posicionamento e o ponto de vista da outra parte e se assegurar de que o cliente tenha explorado ao máximo todas as opções de um determinado processo ou desafio presente (LANG, 2022).

Segundo Tompkins (2018) o comprometimento é um dos pilares no qual se baseia o relacionamento do *coaching* e é fundamental para se atingir os objetivos desejados. Ferreira (2019) salienta a importância deste aspecto no processo ao analisar estudos que indicam as competências necessárias para uma prática eficaz de *coaching*, dentre elas o comprometimento e a perseverança para acompanhar o cliente de forma dedicada e persistente independente dos desafios no caminho, criando assim uma sensação de realização e aumentando a autoconfiança do cliente.

O desenvolvimento transformacional para o estado no qual se deseja atingir é viabilizado pela harmonia e equilíbrio de três dimensões: corporalidade, linguagem e emocionalidade, a escuta ativa é a capacidade do *coach* em interpretar sinais presentes nestas dimensões e identificar crenças e convicções que podem ser inibidoras ou indutoras de ação (NEVES, 2012). *Coaches* bem formados e qualificados possuem excelente escuta ativa, competência que torna o desenvolvimento do processo eficaz, sendo a capacidade de se concentrar totalmente no que está sendo dito ou omitido e compreender o significado em determinado contexto dos desejos do cliente e apoiar a autoexpressão deste (FERREIRA, 2019).

Quanto a *feedbacks*, são eficazes quando são diretos, referentes a resultados e que gerem um plano de ação. Os *coaches* precisam estar aptos a atuarem em situações de conflitos, fornecendo *feedbacks* desconfortáveis e desafiadores enquanto mantém conexão com o cliente (FERREIRA, 2017). Além disso é necessário que o *coach* consiga interpretar as percepções do *coachee* com relação aos *feedbacks* fornecidos, como parte de um processo controlado e ajustado facilitando para o *coachee* suas próprias descobertas e respostas, conseqüentemente levando a mudanças (ANDRADE, 2020).

A mentalidade positiva está associada a psicologia positiva, que quando implementado no processo parte do princípio de que o cliente possui potencial e capacidade para atingir o objetivo que se almeja. A psicologia positiva foca no que está certo ao invés do que está errado, que de acordo com estudos científicos trazem benefício no crescimento pessoal e profissional (POSITIVE PSYCHOLOGY, 2022).

Na Tabela 3 estão listadas as questões do questionário referentes ao processo de *coaching*, quanto a estrutura na visão dos respondentes e como isto se reflete na percepção do colaborador quanto ao impacto do processo em sua experiência.

Tabela 3. Perguntas na terceira seção do questionário

ID	Pergunta
9	Ele (a) conduz sessões periódicas de acompanhamento?
10	Inicialmente houve uma conversa sobre definição de objetivos, estado que se deseja atingir?
11	Processo moldado e flexível de acordo com suas necessidades?
12	Você diria que o processo é estruturado e planejado?

Fonte: Dados originais da pesquisa.

O *coaching* se propõe a guiar o cliente de um estado atual a um estado desejado, portanto é necessário a condução de uma sessão inicial para definição dos objetivos e o desenvolvimento de um planejamento estratégico do processo, sendo este um dos pilares do *coaching* segundo o Instituto Brasileiro de *Coaching* (2022). Além disso, para que se estabeleça confiança é necessário clareza por parte do *coach*, sendo primordial que seja esclarecido ao cliente o que o *coach* é o que não é, tendo assim expectativas alinhadas para continuação do processo (INTERNATIONAL COACHING ACADEMY, 2022).

A aprendizagem transformacional no *coaching* segundo Neves (2012) se desenvolve em 6 etapas: Na fase de explicitação do contexto é esclarecido pelo *coachee* a situação atual em sua generalidade e onde se deve esclarecer ao mesmo o que é o que se pode esperar do processo. Na próxima etapa, de descrição da situação atual, buscasse compreender detalhadamente o cenário atual em que se encontra o *coachee*. Na terceira fase, o *coachee* é levado a imaginar o cenário ideal, buscar formular e verbalizar o cenário que aumentaria sua satisfação pessoal e profissional.

Na fase seguinte, aprendizagem reflexiva, o *coach* atua como facilitador no processo de autoaprendizagem e autorreflexão do cliente. A etapa de plano de ação, consiste na definição dos objetivos, ações específicas, mensuráveis, alcançáveis e com prazos para serem cumpridos.

Por fim na última etapa, é deixado ao cliente a iniciativa de buscar ajuda quando julgar necessário, cabendo ao *coach* apenas a atitude de questionar aspectos pontuais no desenvolvimento do cliente.

A Tabela 4 demonstra a média das respostas considerando a variável quantitativa, é possível notar que as respostas referentes a pergunta sobre estrutura e planejamento do programa apresentaram o menor valor médio (3,46) na avaliação dos colaboradores, o que pode indicar a necessidade de maior dedicação das empresas neste item.

Tabela 4. Análise quantitativa média das repostas

Questão	Média
Ele (a) transmite confiança e parceria no seu desenvolvimento?	4,29
Ele (a) demonstra ausência de julgamento (Vieses pessoais) em sua avaliação?	3,68
Ele (a) demonstra comprometimento com seu desenvolvimento profissional?	4,14
Ele (a) demonstra interesse em te ouvir?	4,25
Ele (a) está aberto (a) a sugestões e “feedbacks”?	4,20
Ele (a) demonstra mentalidade positiva durante as sessões ou treinamento?	4,15
Ele (a) fornece “feedbacks” sobre a sua performance?	3,95
Ele (a) conduz sessões periódicas de acompanhamento?	3,95
Inicialmente houve uma conversa sobre definição de objetivos, estado que se deseja atingir?	3,83
Processo moldado e flexível de acordo com suas necessidades?	3,64
Você diria que o processo é estruturado e planejado?	3,46

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Baseado em todas as repostas válidas para o estudo, a Tabela 5 apresenta a distribuição de respostas onde foi afirmado pelo próprio colaborador que o processo de *coaching* teve impacto positivo em sua performance e desempenho durante o período do programa.

Tabela 5. Distribuição das respostas sobre ganho na performance

Nível	Concordo Totalmente	Concordo
Concordo Totalmente	31	38,3%
Concordo	37	45,7%
Neutro	9	11,1%
Discordo	2	2,5%
Discordo Totalmente	2	2,5%
Total	36%	100%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Dada a distribuição nas respostas sobre a performance, buscou-se entender a correlação dos diferentes aspectos do processo e características do *coaching* com a autoavaliação do

impacto, realizou-se a análise dos dados utilizando o recurso *Key Influencers* da ferramenta *Power BI* da Microsoft.

Segundo a definição no site da Microsoft (2022), o recurso *Key Influencer* faz uso de algoritmos de *Machine Learning* e algoritmos de transformações de dados para executar análises via regressão logística de variáveis categóricas, com o objetivo de encontrar padrões nos dados que expliquem o resultado de determinada variável. Regressão logística é um modelo matemático utilizado para situações nas quais desejasse prever a presença ou ausência de uma característica com base em valores de um conjunto de variáveis preditoras (Cada questão do questionário).

A variável de análise nesta investigação é a resposta dos colaboradores quanto ao impacto do *coaching* em sua performance, sendo possíveis 5 valores, discordo, discordo totalmente, neutro, concordo e concordo totalmente. Para a análise realizou-se o agrupamento dos valores “concordo” e “concordo totalmente” em uma nova categoria como “Positivo”, com o objetivo de analisar todas as ocorrências de benefícios ao cliente. E o agrupamento das respostas “Discordo” e “Discordo Totalmente” em “Negativo”, para avaliar discordâncias em termos de benefícios oriundo do processo.

Neste caso o algoritmo analisa os dados, valores obtidos para as perguntas do questionário, em busca de padrões, com o objetivo de compreender como as respostas dos colaboradores que experimentaram impacto positivo em sua performance diferem dos respondentes com impacto negativo.

A Figura 1 demonstra os resultados obtidos sobre a correlação dos fatores de forma ordenada. Importante observar que pela análise de regressão logística, alguns aspectos não possuem fator correlacional relevante, ou seja, a variação entre as respostas não apresenta probabilidade significativa de alterar a resposta final quanto ao impacto na performance.

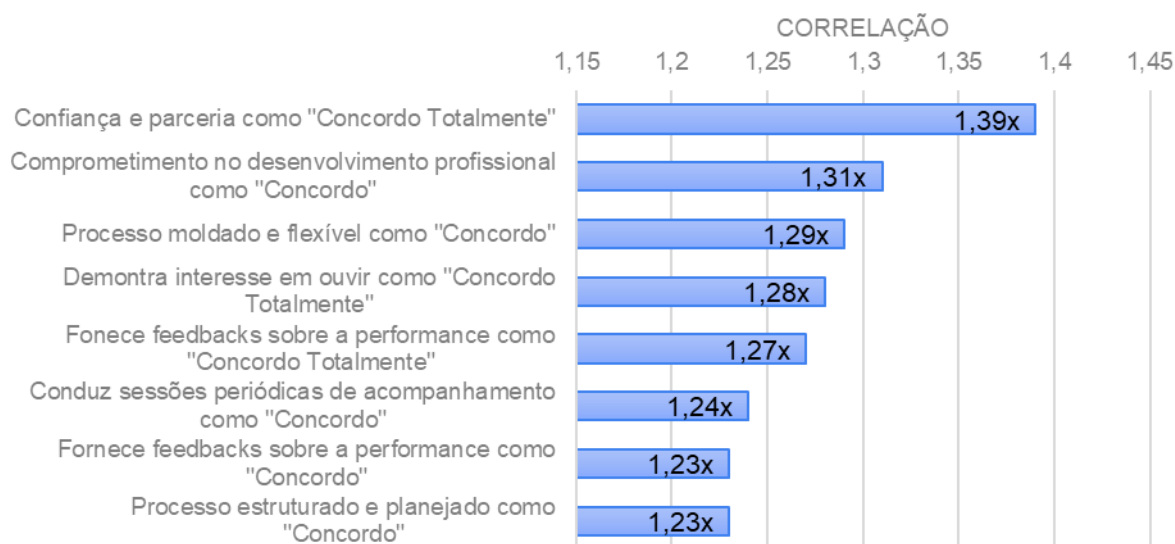


Figura 1. Análise da correlação de características do coaching com a autoavaliação de impacto no desempenho

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A característica presente no *coaching* com maior correlação com o desempenho do cliente é a confiança e parceria, que quando indicado a opção “Concordo Totalmente” aumenta a probabilidade em 1,39 vezes de o colaborador ter uma melhora em sua performance. Em segunda posição em termos de correlação há o comprometimento do coach com o desenvolvimento profissional do “coachee”, que quando presente como “Concordo” aumenta a probabilidade em 1,31 vezes de a performance melhorar. A estrutura do processo, de forma flexível e moldado de acordo com as necessidades do cliente é o terceiro fator de maior impacto no resultado do *coaching*. O interesse em ouvir o coachee, quando totalmente concordado pode aumentar a probabilidade de performance melhor em 1,28 vezes. Quanto a *feedbacks*, quando utilizado tanto pelo coachee quanto pelo coach pode impactar de forma positiva a performance do colaborador.

Considerações Finais

Baseado nos estudos e pesquisas realizadas, nota-se que o *coaching* segue uma estrutura e planejamento embasado por técnicas, com o objetivo de promover o autoconhecimento, autoaprendizado e autoconsciência no cliente, porém a implementação da metodologia e suas técnicas são particulares de cada *coach*,

ademais cada processo possui ramificações distintas a depender da própria evolução do *coachee*, seu comportamento e suas convicções, resultado que condiz com outros estudos já publicado.

Para as técnicas e características analisadas, observou-se diferentes percepções por parte do cliente quanto aos benefícios, por meio do questionário foi possível observar a experiência de profissionais em diferentes fases de sua jornada profissional. A análise estatística dos dados permitiu concluir que práticas distintas possuem diferentes graus de correlação com a performance do cliente.

Os resultados obtidos demonstram que a confiança, comprometimento e a escuta ativa são qualidades essenciais para a eficácia do processo, estes aspectos destacam a importância do respaldo emocional e psicológico, ter a confiança de que independente dos desafios e dificuldades, o caminho percorrido não será solitário, que será guiado porém respeitando as próprias escolhas do cliente, ter a percepção de que as frustrações e sucessos compartilhados estão sendo absorvidos por quem escuta em busca de reflexões instigantes que proporcionem o crescimento.

Portanto, no desenvolvimento e implementação do *coaching* em empresas de TI, deve-se levar em conta o perfil do *coach*, valorizar primordialmente o colaborador como um ser humano, partir da premissa que cada profissional possui um potencial a ser desenvolvido, analisar as práticas que serão utilizadas e a estrutura do processo, para que se possa otimizar a experiência do colaborador. Fica como sugestão para uma possível continuação deste estudo, uma pesquisa para uma maior compreensão sobre estes aspectos assim como um estudo de caso para aprofundamento nestas práticas.

Referências

ANDRADE A. G.; REIS, N. F. “Ferramentas de coaching aplicadas à gestão de pessoas: um estudo utilizando lógica et”. *Brazilian Applied Science Review*, Curitiba, nº 4, 2020, pp 2369-2381.

ANJOS, A. da C.; BRANDÃO, H.I.M.; CARVALHO, P.S.F.; LEITE, C.D.de S.W.; SILVA, L.C.O. “Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, nº 2, 2018, pp 363-377.

CompTIA. “State of the tech workforce”. 2022. Disponível em: <<https://www.comptia.org/content/research/state-of-the-tech-workforce>>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

DEAN, S.A; EAST, J.I. “Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce”. International Journal of Applied Management and Technology, nº 18, 2019, pp. 17–32.

FERREIRA, M.R.C.V. “O coach real vs. O coach ideal: Características e Competências dos profissionais de coaching”. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida [ISPA], Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2019.

FERREIRA, R.G.B.M. “Dynamic Team Leadership Coaching Scale: Um estudo empírico”. Dissertação de Mestrado em Ciências empresariais. Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2021.

GARTNER. 2022. “Information Technology Gartner Glossary”. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/it-information-technology>>. Acesso em: 8 de abril de 2022.

GIL, A.C. “Métodos e técnicas de pesquisa social”. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Brasileiro de Coaching [IBC]. 2022. “Os principais pilares do coaching”. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/principais-pilares-coaching/>>. Acesso em 14 de abril de 2022.

GlobalData. 2022. “FAANG job listings jumped by 42% in 2021”. Disponível em: <<https://www.globaldata.com/faang-job-listings-jumped-42-2021-big-data-cloud-trending-themes-finds-globaldata/>>. Acesso em: 25 de julho 2022.

International Coaching Federation. 2022. “What is Coaching?” Disponível em: <<https://coachingfederation.org/about>>. Acesso em: 26 de julho de 2022.

LANG, C. 2022. “Being Non-Judgmental & why judgment is the coach’s best friend”. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/being-non-judgmental-why-judgment-coachs-best-friend-charlie-lang/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2022.

LinkedIn. 2019. “Candidates soft skills are notoriously hard to assess but following these 6 steps will help”. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/soft-skills-are-hard-to-assess-but-these-steps-can-help>>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

LinkedIn. 2019. “Global talent trends. The 3 trends transforming your workplace”. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

Microsoft. 2022. “Power BI identifies key influencers using ML.NET”. Disponível em: <<https://dotnet.microsoft.com/en-us/apps/machinelearning-ai/ml-dotnet/customers/power-bi>>. Acesso em 28 de julho de 2022.

NEVES, C.; PEREIRA, F. 2012. “Gestão de emoções: coaching no âmbito da gestão. ORGANIZACIONAL”. I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação, Oliveira de Azeméis, 2012, pp. 1-12.

Positive Psychology. 2022. “Applying positive psychology in Coaching: Your ultimate guide”. Disponível em: <<https://positivepsychology.com/positive-psychology-coaching-guide/>>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

WHITMORE, John. Coaching para Performance - Os princípios e práticas de coaching e liderança. Jacarepaguá: Qualitymark, 2020.

SPATEN, O. M; FLENSBORG, W. “When middle managers are doing employee coaching”. International Coaching Psychology Review, nº 8(2), 2013, pp. 18-39.

THOMPSON, S. 2018. "Coaching for soft-skill development: an action research study with project managers". Dissertação de Doutorado em Coaching e Mentoriação. Universidade de Oxford Brookes, Oxford, Inglaterra. Disponível em: <<https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/19b35756-8875-4131-ade9-a4750489a914/1/thompson2018coaching.pdf>>.

TOMPKINS, M. W. 2018. "Coaching in the workplace. *Jornal of Practical Consulting*". Disponível em:<https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol6iss1/JPC_6-1_Tompkins_pgs115-122.pdf>. Acesso em: 24 de julho de 2022.

University of California [UCLA]. 2022. "What is the difference between categorical, ordinal and interval variable?". Disponível em: <<https://stats.oarc.ucla.edu/other/mult-pkg/whatstat/what-is-the-difference-between-categorical-ordinal-and-interval-variables/>>. Acesso em 28 de julho de 2022.

U.S Bureau of Labor Statistics. 2022. "Computer and Information Technology Occupations". Disponível em: <<https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/home.htm>>. Acesso em: 23 de julho de 2022.