

COACHING EM ORGANIZAÇÕES: QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SUA EFETIVIDADE?

COACHING EN ORGANIZACIONES: ¿CUÁLES SON LAS EVIDENCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SU EFECTIVIDAD?

COACHING IN ORGANIZATIONS: WHAT IS THE SCIENTIFIC EVIDENCE ABOUT ITS EFFECTIVENESS?

NATASSIA COSTA LEITE BUENO

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
Educacionais Anísio, Teixeira, Brazil

JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE

Universidade de Brasília, Brazil

***Autor de correspondencia:**
jairo.borges@gmail.com

Processo de *coaching* individual é uma intervenção crescentemente utilizada em organizações de trabalho. O investimento nesta ferramenta se justifica pela crença de que um trabalhador pode desenvolver competências, mudar comportamentos e alcançar objetivos com a ajuda de um profissional *coach*. Com isso, melhoraria resultados de desempenho individuais e organizacionais. No entanto, pouco se sabe sobre a base científica de sua efetividade. Este estudo buscou investigar, na literatura científica, o que se conhece a respeito da efetividade de processos individuais de *coaching* em contexto de trabalho. A partir da análise de dezenove artigos científicos publicados, utilizando um método de revisão sistemática rápida, os resultados sugerem que há poucas evidências científicas sobre a efetividade de processos de *coaching*. Há necessidade de realizar mais estudos empíricos com alta qualidade e rigor metodológico científico, que possam trazer mais evidências científicas e maior robustez e confiabilidade aos resultados das pesquisas do campo.

Palavras-chave: efetividade de *coaching*, evidências científicas, avaliação rápida de evidências.

The individual coaching process is a growing intervention used in work organizations. The investment in this tool is justified by the belief that a worker can develop skills, change behaviors, and achieve goals with the help of a professional coach. This would result in better individual and organizational performance. However, a little is known about the scientific basis of its effectiveness. This study sought to search, in the scientific literature, about what is known with respect to the effectiveness of individual coaching processes in the work context. From the analysis of nineteen scientific papers published, using a method of rapid systematic review, the results suggested little scientific evidence on the effectiveness of coaching. There is a need to conduct more empirical studies with high quality and scientific methodological rigor, which may bring more scientific evidence and greater robustness and reliability for research results in this field.

Keywords: effectiveness of *coaching*, scientific evidence, rapid evidence assessment.

COACHING EM ORGANIZAÇÕES: QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE SUA EFETIVIDADE?

O uso de *coaching*, estratégia utilizada para o desenvolvimento humano, cresceu muito nos últimos anos. É considerado um instrumento que apoia gerentes em tempos de mudanças organizacionais. Tornou-se muito popular, visando levar gerentes a buscarem efetividade, flexibilidade e habilidades sociais (Evers, Browers e Tomic, 2006). O *coaching* passou a frequentemente fazer parte da gestão organizacional, objetivando criar um ambiente em que o potencial máximo do funcionário pudesse ser preenchido com motivação interna para crescimento no trabalho (Minnullina, Abdrazakov & Grabovyu, 2018).

Existem vários tipos de *coaching*, de acordo com os nichos e interesses do cliente, como o *coaching* de saúde, de relacionamento, de liderança, financeiro e executivo. Há diversos formatos, como o individual, o de grupo e o de equipe. Nas organizações, o *coaching* se tornou um instrumento gerencial importante, apesar da falta de pesquisas sobre sua efetividade (Evers et al, 2006). Sua validade e eficácia podem ser questionadas, visto que haveria pouco embasamento científico sobre o assunto, argumentaram Campos e Pinto (2012).

Há pouco mais de dez anos, o campo ainda era predominantemente prático, apresentando a falta de estudos e evidências empíricas conclusivas sobre sua efetividade (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010). Estes autores fizeram uma revisão abrangente sobre artigos publicados concernentes à pesquisa e à prática daqueles tipos de *coaching* até 2009. Após eliminarem os artigos somente opinativos e descritivos e as discussões teóricas, encontraram 186 estudos empíricos – baseados em coletas de dados. A maioria desses

estudos, contudo, tinha foco nas formas de prestação de serviços de *coaching*, em seus elementos contextuais ou sobre características de *coaches* e *coachees*. Isto é, não apresentavam evidências sobre *outcomes* - mudanças decorrentes desses serviços (Grant et al, 2010).

A International Coach Federation (ICF) é uma das entidades que buscam fortalecer o *coaching*. Ela se apresenta como uma organização global dedicada a promover o *coaching* como profissão, estabelecendo padrões de qualidade para a atuação nesta área. A ICF promove a construção de uma rede de *coaches* credenciados e a acreditação de instituições que formam profissionais. Possuía 33.645 membros credenciados no mundo (International Coaching Federation, 2018). Os dez países com maior número desses membros são EUA (12.838); Canadá (3,058); Reino Unido (2.037); Austrália (1.325); França (1.123); Espanha (881); Itália (769); Índia (646); Brasil (612) e Alemanha (513).

O *coaching* é uma ferramenta que supostamente promove a análise e conscientização dos próprios valores, crenças do *coachee* e, por isso, geraria mudanças de comportamento nesse cliente (Twigg, Pendergast, Flückiger, Garvis, Johnson, & Robertson, 2013). Profissionais que a utilizam são denominados *coaches*. Tratar-se-ia de uma estratégia diferente da terapia, que é conduzida por profissionais com preparação adequada para lidarem com questões de saúde mental (Bozer & Sarros, 2012). *Coaches* imbuídos de conhecimentos acadêmicos de psicologia e métodos baseados em evidências poderiam trazer contribuições únicas e distintivas, argumentam Bozer, Sarros e Santora (2014).

Realizamos uma busca por estudos sobre efetividade de serviços de *coaching*, no Google Acadêmico, em 10 de novembro de 2019, a partir do termo “efetividade de

coaching", inserido no campo de busca. Encontramos apenas 6 estudos. Por outro lado, neste mesmo dia e sítio, ao buscarmos o termo "processo de *coaching*", encontramos cerca de 10.600.000 resultados. Aparentemente existe um elevado desbalanço, ou abismo, entre a prática e sua fundamentação empírica. Uma busca que realizamos no Portal de Periódicos da Capes (periodicos.capes.gov.br), nesse mesmo dia, por artigos que tratassem de efetividade de *coaching*, revelou que a literatura científica brasileira ainda é incipiente no assunto. A pesquisa com as palavras "efetividade" e "*coaching*", no título, selecionando a opção "artigos" e "revisados por pares" não apresentou qualquer artigo. Entretanto, já existe uma revisão de literatura sobre esse serviço e uma Dissertação de Mestrado sobre aquela efetividade.

Uma revisão da literatura científica brasileira foi relatada por Oliveira-Silva et al (2018). Sua busca foi feita entre 2000 e 2015, nas bases Lilacs, PePsic, SciELO e Google acadêmico, utilizando as palavras-chave "*coaching*", "*coach*" e "*coachee*". Encontraram 48 estudos, sendo 58% artigos em periódicos científicos. A maioria desses periódicos era de Administração e esses artigos carecem de referências científicas que os fundamentem, argumentam esses autores. Eles sugerem esforços visando a construção de um consenso sobre o que constituem o processo de *coaching* e seus métodos e seu exercício profissional e ainda enfatizam que é imprescindível desenvolver medidas que possibilitem sua investigação.

Um instrumento para avaliar efetividade de processos de *coaching* em contextos de trabalho foi desenvolvido e relatado na Dissertação de Bueno (2020). Seus itens foram elaborados com base em um quadro teórico de avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação

(TD&E), supondo que haveria proximidade finalística entre aqueles processos e TD&E. Esses itens foram semanticamente analisados por juízes e aplicados em 263 egressos de *coaching*. Após realizar análise fatorial exploratória, a autora obteve ótimas evidências de validade, em uma estrutura de três fatores: competências da(o) *coach*, ambiente organizacional e efeitos percebidos. Essa estrutura sugeria vinculação com aquele quadro teórico. Esses efeitos autorrelatados foram significativamente mais positivos até três meses depois de encerrados seus processos de *coaching*. Foram ainda significativamente mais positivos entre *coachees* religiosos, com menor escolaridade e que trabalham em empresas privadas. Efeitos diferenciados foram encontrados entre *coachs* formados por distintas entidades que oferecem cursos destinados ao desenvolvimento desses profissionais.

A atuação em *coaching* se expandiu nas empresas e entre executivos, sem exigência de capacitação. As organizações investem em *coaching* para desenvolvimento de seus membros. No entanto, há escassez de evidências científicas relacionadas aos benefícios prometidos para esses membros e para aquelas organizações (Jones, Woods & Guillaume, 2016). Considerando essa promessa de benefícios, no presente estudo utilizamos as diretrizes de avaliação de evidências em administração e organizações propostas por Barends, Rousseau e Briner (2017). Fizemos uma revisão da literatura científica, não limitada à produção científica brasileira, somente sobre *coaching* em contexto de trabalho.

COACHING EM CONTEXTO DE TRABALHO

Em ambientes de constantes e rápidas transformações e competitividade acirrada entre as empresas, estraté-

gias aparecem visando alcançar melhores resultados. Algumas focam no desenvolvimento de competências, como é o caso do *coaching*. Sua proposta é ajudar executivos a alcançarem objetivos que aumentem a produtividade organizacional e a satisfação pessoal (Thach, 2002).

O *coach* e *coachee* usam o tempo para analisar resultados de dados e desenhar planos de ação para superar problemas. O tempo pode variar de acordo com a aceitação do *feedback* pelo cliente, podendo haver o uso de técnicas de confrontação pelo *coach* para ajudá-lo a reconhecer e aceitar suas responsabilidades (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). O *coaching* inclui encontros para avaliar progressos, observar as interações do cliente, e, eventualmente, ajudar na avaliação dos resultados.

Coaching seria diferente de treinamento e mentoria. Indivíduos que participam de treinamento deveriam se adaptar ao processo e estrutura desta ação (Grant et al, 2010). Em mentoria, um profissional com conhecimento em um domínio específico passaria seu conhecimento a alguém com menos *expertise*. Em *coaching*, o cliente estabelecerá sua agenda e determinará os objetivos a serem alcançados. O *coach* não precisaria ser um *expert* na área do *coachee* e não informaria a este como deve desempenhar suas tarefas, embora possa ajudar a maximizar seu desempenho (Whitmore, 1992).

O relacionamento entre um *coach* e um *coachee* se caracterizaria por respeito mútuo, paciência e reserva (Evers et al., 2006). O *coaching* no trabalho seria uma intervenção de aprendizagem e desenvolvimento, em relacionamento um-a-um, colaborativo, reflexivo e focado em objetivos que levariam ao alcance de resultados profissionais valorizados pelo *coachee* (Smither, 2011).

O *Coaching* Executivo (CE) seria um método para encorajamento do crescimento pessoal e profissional de executivos. Sua proposta é de prover aprendizagem permanente e transformativa que influenciaria desempenhos dos subordinados diretos (Albizu, Rekalde Abasolo, Landeta & Ferrin, 2019). É mais frequentemente promovido pela organização e conectaria os objetivos do *coachee* com os da organização (Ennis, Hodgetts, Otto, Stern, Vitti & Yahanda, 2004). Tratar-se-ia de uma intervenção entre um profissional *coach* e um executivo (*coachee*). Seu propósito seria promover comportamentos de mudança por meio de autoconsciência e aprendizado, visando contribuir para o sucesso individual e organizacional (Bozer et al., 2014).

A natureza relacional do *coaching* proveria um processo customizado e individual, com *coaches* ofertando *feedbacks* honestos ao *coachee* em relação ao seu desempenho e comportamentos, que frequentemente seriam complementados por *feedbacks* de outras fontes (Sherman & Freas, 2004). As sessões de *coaching* promoveriam uma perspectiva de não-julgamento, privacidade e confidencialidade com um ambiente seguro para o *coachee* refletir sobre os *feedbacks* e melhorar os pontos fracos (Jones, et al., 2016). Para estes autores, o *coach* poderia discutir ferramentas sugeridas e técnicas para ajudar o *coachee* a se desenvolver e melhorar, conforme a abordagem e experiência do *coach*. Eles mencionam três etapas que caracterizariam um processo de *coaching*: 1) estabelecimento de metas para melhorar o desempenho; 2) planejamento de atividades para alcançá-las, promovendo prática e aprendizagem experiencial e 3) encorajamento da aprendizagem por meio de práticas no trabalho, visando gerar transferência de aprendizagem para o desempenho no trabalho.

O método de trabalho no *coaching* abrangeria diferentes abordagens e procedimentos. Há diferenças quanto à duração e periodicidade das sessões, a duração de todo processo e o formato - se presencial ou a distância. A média de duração das sessões foi de 1,3 horas (variando de 30 a 120 minutos) e a do programa todo de CE foi de 3,7 meses, no estudo de Bozer e Sarros (2012). As sessões são programadas para durarem uma hora e consistem de 30 a 40 minutos de observação, seguidos de 20 a 30 minutos de conversa (Moreno, Green & Koehn, 2015). Há ainda algumas em que o CE foi conduzido por telefone, em sessões individuais, com aproximadamente 60 minutos, espaçadas a cada 6 a 8 semanas, em média (Nieminen, Smerek, Kotrba & Denison, 2013).

As principais variáveis que condicionam o resultado do *coaching* seriam: o desempenho do *coach*, a prontidão do *coachee* para mudanças, a relação entre *coach* e *coachee*, as características do processo e o contexto organizacional (de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; Passmore & Fillery-Travis 2011; Bozer et al. 2014). Entre as habilidades do *coach* que poderiam favorecer esse resultado destacam-se a assertividade e a comunicação verbal e não verbal (Hall et al. 1999). Este autor ainda menciona a relevância do comprometimento do *coach* com o processo e com os *coachees*. Estes, por outro lado, precisariam estar motivados para a aprendizagem e para alcançarem sucesso, sugere Wasylyshyn (2003).

Variáveis como conscientização do *coachee*, autopercepção de efetividade e autoconfiança influenciariam sua satisfação, que impactaria favoravelmente os resultados da intervenção. Existiria uma organização e progressão lógica de resultados, que começaria com reações individuais básicas à aprendizagem, mudanças de comportamento e resultados organizacionais (Jones

et al. 2016). Essa progressão tem similaridades com os modelos propostos para avaliação de TD&E que estão baseados em níveis de mensuração que iniciariam no indivíduo (reação, aquisição e transferência para o trabalho) e emergiriam na organização (mudança, custo-benefício).

Faltam definições claras e objetivas sobre critérios de efetividade e resultados esperados a partir do *coaching*. Incertezas sobre a natureza específica dos resultados do *coaching* para o trabalho permaneciam não abordadas na literatura (e.g., Bennett, 2006). Há pouco mais de dez anos, existia pouco consenso na literatura sobre os critérios de resultados mais apropriados para avaliação de *coaching* (Grant, et al., 2010; Smither, 2011). O *coaching* se propõe a desenvolver o potencial das pessoas e promover bons resultados para as organizações. Contudo, é preciso verificar, por meio de evidências empíricas, se é realmente efetivo e se existem condições específicas para que alcance esses resultados. A presente revisão de literatura pretende avaliar essas evidências, seguindo o método que descrevemos a seguir.

MÉTODO

Utilizamos o método de Avaliação Rápida de Evidência (ARE) sugerido por Barends et al (2017). Ele provê uma avaliação do que é conhecido sobre um determinado fenômeno, utilizando um procedimento para buscar estudos empíricos e critérios para analisá-los criticamente. Realizamos algumas adaptações ao método. Considerando os objetivos estabelecidos, determinamos os termos-chave para busca de artigos científicos: “*effectiveness*” e “*coaching*”.

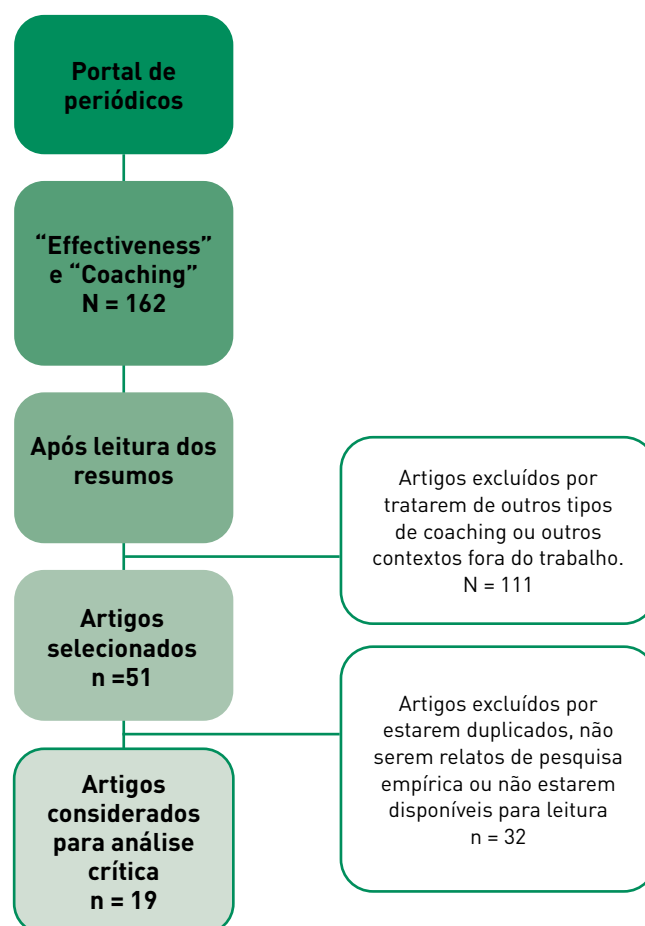
Utilizamos as bases de dados do Portal de Periódicos da Capes (periodicos.capes.gov.br). A Capes é um

órgão do Ministério da Educação do Brasil. Este Portal de Periódicos é uma biblioteca virtual que possibilita o acesso a 130 bases referenciais, inclusive Scopus, Medline/PubMed, SciELO e Sage. É financiado pelo governo brasileiro e permite o acesso, por parte de todo o sistema federal de ensino superior, a artigos publicados. Evita que cada Universidade pública utilize seus recursos financeiros para a aquisição de assinaturas de periódicos ou de bases de periódicos. Nesse Portal, selecionamos as opções “no título”, “contém” e “exatamente”, assim como o conectivo “e” entre as palavras-chave. No campo “tipo de material”, foi selecionada a opção “artigos”.

A busca, realizada em 9 de novembro de 2019, resultou em 162 artigos. Após a leitura dos resumos, eliminamos os que abordavam outros tipos de *coaching*, como o de grupo ou equipe e o que visa treinamento de atletas. Eliminamos artigos com aplicações de *coaching* em contextos que não são de trabalho ou cujas amostras não incluíam pessoas que trabalhavam. Alguns artigos foram descartados por tratarem de *coaching* como treinamento ou como uma forma de promover aprendizagem continuada na gestão de desempenho e não como estratégia específica e sistematizada de desenvolvimento humano. Desse modo, descartamos 111 artigos. Eliminamos mais 32 artigos, com os motivos: estava duplicado na base de dados, não era relato de pesquisa empírica, não estava disponível para a leitura integral, ou no idioma inglês. Nenhum artigo estava escrito em português. Esses dois idiomas são os utilizados no Programa de Pós-graduação onde o levantamento foi feito. A Figura 1 apresenta um fluxo da busca dos artigos.

Figura 1

Fluxo da Busca de Artigos



O método ARE sugere que algumas informações dos estudos sejam identificadas (Figura 2). Desta forma, usa-se o acrônimo PICOC, em que P é a população (*Population*), o público-alvo dos estudos; I é a intervenção (*Intervention*), a variável antecedente ou independente que se quer testar; C são comparações, fatores ou variáveis apresentadas (*Comparison*); O é o resultado (*Outcome*), a variável critério ou dependente, o objetivo que se está tentando mudar ou acompanhar; e C é o contexto, tipo de ambiente ou circunstâncias em que o estudo se insere.

Figura 2
Informações identificadas nos estudos

População	Quem?	Tipo de empregados, subgrupos, pessoas que podem ser impactadas pelos resultados
Intervenção	O que ou como?	Técnicas de gestão / método fator, variáveis independentes
Comparação	Comparado com o quê	Intervenção alternativa, fator, variáveis
Resultado	O que se está tentando comprovar / melhorar / mudar?	Propósitos, objetivos, variáveis dependentes
Contexto	Em que tipo de organização / circunstâncias	Tipo de organização, setor, fatores contextuais relevantes

Organizamos as informações sobre o método em duas categorias: desenho de investigação e instrumentos de medida. Quanto ao contexto, entendemos importante a especificação de que o estudo tivesse ocorrido em uma única organização ou em várias distintas, pois características do contexto podem interferir nos resultados e na possibilidade de generalização. As informações de segmento (organização pública, privada ou não governamental) e setor da economia (primário, secundário ou terciário) também foram analisadas. Todas essas decisões foram relativas a aspectos não previstos pelo ARE.

RESULTADOS

Organizamos as informações dos 19 artigos selecionados nas Tabelas 1 a 3. Padronizamos a forma de registro, de modo a facilitar as análises, comparações e agrupamentos de dados. O estudo mais antigo sobre efetividade de *coaching* em contexto de trabalho, que encontramos, foi publicado em 1991. Entretanto, 16 dos 19 artigos analisados foram publicados nos últimos 10 anos. O maior número (4) de publicações foi relativo a 2018. Ver Tabela 1.

As características das amostras e dos contextos em que se inserem os estudos são apresentadas na Tabela 2. Essas amostras variaram de um a 586 participantes, sendo nove com menos que 100 participantes, oito com mais de 100 e uma não informada. Dez envolveram gestores, executivos ou líderes e três foram realizados com educadores ou professores. Há registros de estudos realizados na América, Ásia, Europa e Oceania. Nenhum deles no Brasil. Dez ocorreram em mais de uma organização, quatro deles ocorreram em organizações do setor terciário. A maioria dos estudos não apresentou muitas informações sobre as características das organizações, principalmente no que se refere ao setor e segmento da economia. Além da intervenção por meio de *coaching*, alguns ainda relataram *workshop* de *feedback*, conferência, curso ou treinamento.

A Tabela 3 apresenta os dados relativos a instrumentos de medida e análises de dados utilizadas. Houve variados tipos de procedimentos para coletar dados, como questionários (utilizados em todos os artigos) e entrevistas (em seis estudos). Os questionários foram bastante diversos, incluindo mais de 20 variáveis mensuradas. Alguns estudos incluíram mais de uma. Em alguns desses relatos, faltaram informações sobre as

variáveis. Dos 19 artigos, sete não apresentaram índices de confiabilidade dos instrumentos e 17 utilizaram medidas de autorrelato. Em 14 deles, ocorreu algum tipo de análise inferencial de dados.

Para mensurar a efetividade do *coaching*, os autores descreveram a utilização de variáveis relacionadas ao *coachee*, como satisfação com o trabalho, auto *insight*, disposição para o trabalho, desempenho no trabalho, conhecimentos (em contextos específicos de trabalho), autoconsciência, autonomia, pertencimento, aprendizagem, mudanças de comportamento no trabalho, crenças de auto eficácia, suporte no trabalho, estresse, taxa de retenção no trabalho, percepção sobre o trabalho e intenção de deixar o trabalho. Um estudo abordou uma variável relacionada ao processo de *coaching*, como taxa de participação neste processo. Outro abordou uma variável relacionada ao *coach*, a sua credibilidade. Três estudos mediram variáveis da organização, como resultados de alunos de professores submetidos a *coaching* e volume dos negócios. Dois deles abordaram variáveis relacionadas a liderança, como efetividade de liderança e liderança transformacional. Apenas um mensurou diretamente efetividade do *coaching*, mas não apresentou informações sobre o instrumento utilizado.

Analizamos os desenhos de investigação por meio da utilização do sistema de classificação de Shadish, Cook e Campbell (2002), sugerido por Barends et al., (2017). Nesse sistema, os estudos são classificados de acordo com a Tabela 4, na qual a qualidade metodológica dependeria do atendimento de três condições requeridas para inferências causais: covariação, relação de tempo-ordem e eliminação de alternativas causais possíveis. Uma pesquisa com grupo controle, amostra aleatória e medidas pré e pós-intervenção é considerada

excelente para verificar relação de causa e efeito, sendo classificada como nível A. Estudos que não cumpriram algumas daquelas três condições poderiam ser B, C ou D. Os estudos de caso estariam classificados como E. Concluímos que apenas um dos 19 artigos seria nível A. Outros nove seriam nível B, sete possuiriam nível D e dois foram classificados como nível E.

DISCUSSÃO

A partir dos termos “*effectiveness*” e “*coaching*”, o artigo mais antigo analisado no presente estudo foi publicado em 1991. O segundo mais antigo foi quase dez anos depois, em 2002. Os seguintes foram em 2005, 2006 e 2009. Dois deles eram pesquisa-ação e estudo de caso. Dos 19 artigos encontrados, aproximadamente 25% foram publicados na última década do Século XX e na primeira década do presente Século. A maioria, aproximadamente 75%, foram publicados na última década do Século XXI. Portanto, o crescimento na quantidade de publicações científicas sobre efetividade de *coaching* em contextos organizacionais e de trabalho teria ocorrido recentemente. É uma nova área de conhecimento na literatura científica, embora tenha somado 33.645 membros credenciados somente pela ICF (2018). Isto é, trata-se de um campo prático cuja expansão parece não ter sido acompanhada pela produção de evidências que a fundamentem.

As melhores evidências relativas àquela efetividade foram provavelmente encontradas em somente um estudo de nível A, de acordo com o sistema de classificação sugerido por Barends et al. (2017). Nele, as efetividades de um curso e de *coaching* no local de trabalho foram comparadas a um grupo sem intervenção, visando melhorar a qualidade dos cuidados oferecidos

a crianças, por 136 profissionais. Nessa comparação, cada uma daquelas intervenções demonstrou mudança significativamente mais positiva, enquanto o grupo sem intervenção tendeu a mostrar um padrão de reduções ao longo do tempo, em três de quatro efeitos medidos (Moreno et al, 2015). O curso e *coaching* no local de trabalho tiveram efetividade similar e a combinação de ambas as intervenções alcançou os melhores resultados.

Um estudo de nível B foi realizado com outro tipo de ocupação também dedicada a cuidar de pessoas: 586 médicos de áreas rurais (Gardiner et al, 2013). Indivíduos submetidos ao *coaching* tiveram nível de estresse mais baixo e experimentaram menos intenção de abandonar a prática na zona rural. Dentre os estudos de nível B, destacam-se quatro realizados com executivos. Instrumentos com bons níveis de confiabilidade foram aplicados em 176 executivos e análises de modelagem estrutural foram realizadas por Albizu et al. (2019). Encontraram que a aprendizagem dos *coachees* estaria associada à satisfação com os *coachs*. Essa satisfação estaria associada positivamente com uma avaliação positiva do processo de *coaching* e da prontidão dos *coachees*. A mencionada satisfação estaria associada a comportamentos dos executivos no trabalho.

Escala com base em autorrelatos e relatos de supervisores, com bons índices de confiabilidade, foram utilizadas por Bozer e Sarros (2012) e Bozer et al. (2014). Diferenças significativas entre pré e pós *coaching* para distintas medidas de desempenho foram descritas nesse estudo de 2012, além de níveis mais elevados de satisfação com a carreira dos *coachees* no pós-*coaching*. A formação do *coach* em psicologia foi positivamente relacionada com a efetividade do *coaching* executivo. Melhores níveis de autoconsciência e desempenho dos

coachees foram relatados pelos supervisores diretos. Houve escores mais elevados de autorrelato de desempenho no trabalho dos *coachees* e este foi positivamente relacionado com a credibilidade do *coach*.

Outro estudo com 469 gerentes utilizou medidas de efetividade obtidas por meio de auto e heteroavaliações (Nieminen et al, 2013). Não encontrou que a intervenção com *coaching* executivo seria necessariamente melhor que uma oficina em grupo que utilizou *feedback* fornecido por múltiplas fontes. O benefício incremental de *coaching* somente apareceu na medida de autoavaliação dos gerentes, o que não seria suficiente para justificar essa intervenção, que seria mais custosa que aquelas oficinas em grupo.

Uma das limitações do nosso levantamento é que outros artigos podem abordar efetividade de processos de *coaching*, que não trazem o termo “*effectiveness*” em seu título. Outros termos também poderiam ser utilizados para a busca de artigos que tratassem deste tema, como “*enhances*”, “*impact*” ou “*benefits*”. Sugerimos, portanto, que em outras revisões sejam também utilizados termos que possam localizar outros estudos que tratem de resultados de *coaching*. Outra limitação foi a indisponibilidade de alguns artigos para acesso ao conteúdo integral das pesquisas relatadas. Isso reduziu a amostra de artigos a 19, um número modesto para uma ARE, e todos estavam escritos em inglês. O processo e a efetividade de *coaching* são associados a características psicossociais que podem se diferenciar entre países. Tais países podem não estar suficientemente representados nessa amostra, mesmo considerando que ela incluiu estudos em quatro dos cinco continentes. Desse modo, a generalidade dos achados dos mencionados estudos é uma questão ainda não resolvida.

Ao analisar os 162 artigos inicialmente encontrados, constatamos que o *coaching* é aplicado nos mais diversos campos profissionais (psicologia, administração, educação, saúde, esporte etc.). Observamos uma variedade de instrumentos utilizados nos 19 estudos que selecionamos e revisamos. Para verificar a efetividade do *coaching*, os autores relataram mais de 20 instrumentos diferentes em busca de mensurar os mais diversos indicadores de efetividade de *coaching*. Isto confirma o diagnóstico sobre o pouco consenso a respeito dos critérios apropriados para avaliar *coaching*, feito por Grant, et al. (2010). Medidas de autorrelato foram utilizadas na maioria dessas investigações, muitas vezes sem estarem acompanhadas de medidas obtidas por outras fontes. Autorrelatos estão sujeitos a vieses de percepção e desejabilidade social.

Estudos de efetividade deveriam utilizar métodos e fontes variadas, de modo a minimizar vieses ou erros de medição. Vários artigos não citaram a validade e confiabilidade dos instrumentos de medida utilizados, o que fragiliza aqueles indicadores de efetividade. Em alguns dos estudos que revisamos, esses indicadores não se mostraram melhores que outras estratégias de desenvolvimento pessoal. Menos da metade dos desenhos de investigação foram classificados nos níveis A e B, de acordo com o sistema de classificação proposto por Barends et al (2017).

Buscamos, na presente revisão, investigar o que é conhecido na literatura científica sobre a efetividade de processos de *coaching* individual em contexto de trabalho. De forma suplementar, levantamos indicadores desta efetividade e da qualidade de suas medidas. Constatadas as limitações apresentadas nos 19 artigos encontrados, principalmente quanto à qualidade meto-

dológica, podemos afirmar que há poucas evidências científicas de que o *coaching* individual é efetivo em contexto de trabalho. Para que pudéssemos considerar uma estratégia de intervenção efetiva, sob uma perspectiva baseada em evidências científicas, seria necessário que houvesse mais estudos com alta qualidade metodológica, como revisões sistemáticas e meta-análises de ensaios clínicos randomizados. Verificamos que apesar do crescimento exponencial do *coaching* nas organizações, a falta de estudos que confirmem sua efetividade é clara e expressiva.

Novas investigações empíricas precisam ser desenvolvidas com métodos mais apropriados, com mais qualidade, como estudos de níveis A ou AA. Elas poderiam trazer mais evidências empíricas para o campo e, assim, permitir discussões que promovessem avanços. Essa carência de estudos com desenhos de investigação equivalentes a esses níveis já tinha sido apontada por Grant et al (2010). Portanto, pouca coisa mudou na pesquisa sobre *coaching*, dez anos depois. O serviço parece continuar sendo oferecido sem fundamentação em boas evidências científicas. “Pouco se avançará enquanto houver abismo e falta de diálogo entre o mundo da pesquisa acadêmica e a prática conduzida pelos institutos de *coaching*...” [pg. 374, Oliveira-Silva et al, 2018].

Para reduzir esse abismo, é oportuno que os profissionais da área busquem engajar-se em pesquisas de alta qualidade metodológica, de modo que a área possa ser consolidada como um campo reconhecido como científico. É necessária a realização de estudos com controle aleatório e com amplas amostras. A América Latina e a África precisam estar representadas nessas amostras. Essas investigações devem usar diferentes estratégias de mensuração que tenham evidências de validade e escolher

análises robustas de dados. Isso possibilitará, no médio prazo, a realização de revisões sistemáticas e meta-análises, o que elevará a qualidade do conhecimento científico sobre os processos e efeitos de *coaching*, de acordo com a classificação sugerida por Barends et al. (2017).

Intervenções para desenvolvimento de pessoas podem ainda impactar equipes e organizações. Portanto, seria relevante conduzir pesquisas que investigassem a efetividade do *coaching* a partir de uma análise multinível. A realização de estudos longitudinais, que possam investigar se a efetividade é sustentada após algum tempo depois da intervenção, é imprescindível. Se não é sustentada, é preciso conhecer os fatores que são responsáveis por isso.

A existência de um instrumento válido e confiável, que mensure de forma direta e objetiva a efetividade de processos de *coaching*, pode ser uma estratégia útil para o campo científico e prático. Um esforço, nesse sentido, já foi feito por Bueno (2020). Seus itens de autoavaliação, no entanto, precisariam ser investigados com um método de heteroavaliação que incluísse pelo menos mais uma fonte de informação. Essa estratégia poderia oferecer um conjunto padronizado de itens, fundamentados em um quadro teórico e em evidências empíricas que o sustentassem, visando a obtenção de dados oferecidos por múltiplas fontes. Esse instrumento poderia ser traduzido para o castelhano e sua validade testada em países latino-americanos.

As mudanças que encontramos na literatura, relativas ao aumento da quantidade de estudos, não foram acompanhadas pela melhoria da sua qualidade, na maior parte dos casos. A realização de estudos empíricos sobre efetividade de *coaching* poderia apoiar a prática e contribuir com uma crítica cientificamente fundamen-

tada. O público-alvo de *coaching* pode não estar muito preocupado com as evidências científicas a respeito de sua efetividade. Há um explosivo crescimento em sua utilização, não acompanhado por estudos que confirmem cientificamente sua efetividade. Desse modo, esta área permanece distante do rol de estratégias investigadas no campo do desenvolvimento humano.

Supomos que há vários fatores que podem impactar a efetividade do *coaching*. Estudos podem ser propostos com o intuito de analisar as relações entre resultados de *coaching* e fatores como traços de personalidade, participação voluntária ou imposta pela organização, credibilidade da intervenção na perspectiva do participante, comprometimento e percepção de suporte organizacional, motivação e satisfação no trabalho, por exemplo. Sugerimos que pesquisadores se engajem na promoção de uma agenda de estudos com as características metodológicas anteriormente mencionadas, para os próximos anos. Com isso, seria possível mencionar efetividade de processos de *coaching* baseada em evidências científicas.

Declaración de conflicto de interés

No se declara ningún conflicto de interés.

REFERÊNCIAS

- Albizu Gallastegui, E., Rekalde Abasolo, I., Landeta Rodríguez, J., & Fernández Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2) 33-52.
- Anzengruber, J. (2015). Time perspectives and perceived effectiveness of peer coaching interventions between managers in an organisational context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (9), 30-44.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). CEBMa Guideline for rapid evidence assessments in management and organizations (Version 1.0). Recuperado de Sticing Center for Evidence Based Management: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CEBma-REA-Guideline.pdf>.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 14-32.
- Bozer, G., C. Sarros, J., & C. Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897.
- Bueno, N. C. L. (2020). Efetividade de Processos de Coaching: uma proposta de avaliação. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38578> (em 30 de junho de 2021).
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Reuna*, 17(2), 15-26.
- Ennis, S., Hodgetts, W. H., Otto, J., Stern, L. R., Vitti, M., & Yahanda, N. (2004). The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership. In *The Executive Coaching Forum*, Wellesley, MA.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Gardiner, M, Kearns, H. & Tiggemann, M. (2013). Effectiveness of cognitive behavioural coaching in improving the well-being and retention of rural general practitioners. *Australian Journal of Rural Health*, 21(3):183-9.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). 4 The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 125-167.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
- International Coaching Federation (2018). Annual Report. Recuperado de https://coachfederation.org/app/uploads/2019/07/ICF_2018AnnualReport.pdf
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Jones, R., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 109-118.
- Kinnunen, T. (2016). Deep leadership coaching effectiveness. *Journal of Military Studies*, 2(1), 63-93.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137.
- Moreno, A. J., Green, S., & Koehn, J. (2015). The effectiveness of coursework and onsite coaching at improving the quality of care in infant-toddler settings. *Early Education and Development*, 26(1), 66-88.

- Minnullina, A., Abdrazakov, R., & Graboviy, P. (2018). Evaluation of the *coaching* effectiveness as an instrument for motivating company's employees. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 1-8). EDP Sciences.
- Nieminen, L. R., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What does an executive *coaching* intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176.
- Nugent, G., Kunz, G., Houston, J., Wu, C., Patwardhan, I., Lee, S., ... & Luo, L. (2018). The Effectiveness of a Summer Institute and Remotely Delivered Science Instructional *Coaching* in Middle and High School. *Journal of Science Teacher Education*, 29(8), 760-784.
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o *Coaching*: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive *coaching* research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318.
- Roelofs, E., Raemaekers, J., & Veenman, S. (1991). Improving instructional and classroom management skills: Effects of a staff development programme and coaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 192-212.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. New York, NY: Houghton Mifflin.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-93.
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 135-145.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Twigg, D., Pendergast, D., Flückiger, B., Garvis, S., Johnson, G., & Robertson, J. (2013). Coaching for Early Childhood Educators: An Insight into the Effectiveness of an Initiative. *International Research in Early Childhood Education*, 4(1), 73-90.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Webster, T. (2018). Does managerial involvement in workplace coaching impact the outcome? A mixed-methods study into the current methods managers employ and the impacts on *coaching* effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 16(1), 41-50.
- Whitmore, J. (1992). Coaching for performance. London: Nicholas Brealey.
- Winum, P. C. (2005). Effectiveness of a High-Potential African American Executive: The anatomy of a coaching engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 71-89.

Tabela 1

Artigos analisados nesta revisão

Título	Autor (es)
Analysis of executive <i>coaching</i> effectiveness: a study from the <i>coachee</i> perspective	Albizu et al (2019)
Time perspectives and perceived effectiveness of peer coaching interventions between managers in an organizational context	Anzengruber, J. (2015)
Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context	Bozer e Sarros (2012)
Academic background and credibility in executive coaching effectiveness	Bozer, Sarros & Santora (2014)
A quasi-experimental study on management coaching effectiveness	Evers, Brouwers & Tomic (2006)
Effectiveness of cognitive behavioural coaching in improving the well-being and retention of rural general practitioners	Gardiner, Kearns & Tiggemann (2013)
The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching	Jones, Woods & Hutchinson (2014)
Deep leadership coaching effectiveness	Kinnunen (2016)
The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: a controlled study	MacKie (2014)
Evaluation of the coaching effectiveness as an instrument for motivating company's employees	Minnullina et al (2018)
The effectiveness of coursework and onsite coaching at improving the quality of care in infant-toddler settings	Moreno, Green & Koehn (2015)
What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness	Nieminen et al (2013)
The effectiveness of a summer institute and remotely delivered science instructional coaching in middle and high School	Nugent, Kunz, Houston, Wu, Patwardhan, Lee, ... & Luo (2018)
How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: an exploratory study	Perkins (2009)
Improving instructional and classroom management skills: Effects of a staff development programme and coaching	Roelofs, Raemaekers & Veenman, (1991)

The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness	Thach, 2002
Coaching for early childhood educators: an insight into the effectiveness of an initiative	Twigg et al (2013).
Does managerial involvement in workplace coaching impact the outcome? A mixed-methods study into the current methods managers employ and the impacts on coaching effectiveness	Webster (2018)
Effectiveness of a high-potential African American executive: the anatomy of a coaching engagement	Winum (2005)

Tabela 2
Público e contexto dos estudos analisados nesta revisão

Autores	Amostra	Contexto
Albizu et al. (2019)	176 executivos	Mais de uma organização na Espanha
Anzengruber (2015)	42 gerentes	Uma organização do setor privado e secundário da Alemanha
Bozer e Sarros (2012)	197: 72 executivos coachees; 68 coaches; 28 supervisores; 29 executivos em grupo controle	Mais de uma organização, em Israel.
Bozer et al. (2014)	197: 72 executivos coachees; 68 coaches; 28 supervisores; 29 executivos em grupo controle	Mais de uma organização, em Israel.
Evers et al. (2006)	60 gerentes: 30 coachees	Uma organização pública
Gardiner et al. (2013)	586 médicos de área rural: 69 em grupo intervenção; 205 em grupo base e grupo e 312 em grupo controle	Mais de uma organização na Austrália
Jones et al. (2014)	30 coachees	Mais de uma organização
Kinnunen (2016)	Líderes (quantidade não informada)	Mais de uma organização do setor terciário
MacKie (2014)	37 executivos e gerentes seniores	Uma organização do setor terciário

Minnullina et al. (2018)	16 empregados	Uma organização
Moreno et al. (2015)	136 profissionais	Mais de uma organização no Colorado, EUA.
Nieminen et al. (2013)	469 gerentes: 227 submetidos a coaching, 242 não submetidos	Uma organização pública nos EUA
Nugent et al. (2018)	124 professores de ciências: 63 no grupo tratamento e 61 no grupo controle	Uma organização pública
Perkins (2009)	21 executivos de negócios	Mais de uma organização
Roelofs et al. (1991)	42 professores: 10 sem coaching; 18 com coaching e 14 no grupo controle.	Mais de uma organização do setor terciário
Thach, 2002	281 executivos, sendo 168 coachees; 537 avaliadores	Uma organização privada do setor terciário
Twigg et al. (2013).	90 educadores	Uma organização na Austrália
Webster (2018)	150 coachees	Mais de uma organização
Winum (2005)	1 executivo	Uma organização

Tabela 3.
Métodos utilizados nos estudos desta revisão

Autores	Instrumentos de medida/confiabilidade e validade*	Análises realizadas
Albizu et al. (2019)	<i>Coach</i> : CA 0.803; CR 0.766; AVE 0.521 <i>Coachee</i> : CA 0.836; CR 0.839; AVE 0.722 Processo: CA 0.874; CR 0.876; AVE 0.639 Relacionamento: CA 0.790; CR 0.791; AVE 0.562 Satisfação: CA 0.911; CR 0.914; AVE 0.729 Aprendizagem: CA 0.941; CR 0.938; AVE 0.715 Comportamento: CA 0.953; CR 0.939; AVE 0.659	Modelagem estrutural para combinar fatores que afetam o sucesso do <i>coaching</i> executivo com os resultados.
Anzengruber (2015)	Entrevista semiestruturada; Diários de <i>coaches</i> ; Grupos focais; observação participativa; questionários de autorrelato; dados de arquivo; relatos de gerentes e da companhia	Análises descritivas e qualitativas
Bozer e Sarros (2012)	Desempenho no trabalho: CA entre .70 e .91. Desempenho de tarefas: CA .91. Auto insight: CA .82. Comprometimento afetivo no trabalho: CA .80. Satisfação na carreira: CA .84.	Análises descritivas; teste t; análises de variância, correlacionais, e de regressão hierárquica; análises fatoriais exploratória e confirmatória; Procedimento de Bonferroni
Bozer et al. (2014)	Credibilidade do coach: CA = .87; Desempenho no trabalho: CA = .83 (autorelato) e .91 (supervisor direto); Desempenho na tarefa (supervisor direto): CA = .91; Autoconsciência: CA = .82; Comprometimento afetivo com o trabalho: CA = .80; Satisfação com a carreira: CA = .84.	ANOVA de medidas repetidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós); Procedimento de Bonferroni; Linhas de regressão plotadas
Evers et al. (2006)	Expectativas de resultados e crenças de autoeficácia: CA: 0,79	Análises descritivas; ANOVA de medidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós).

Gardiner et al. (2013)	Base de dados da <i>Doctors Workforce</i> Taxa de retenção atual <i>Rural doctor distress scale</i> – CA: antes 0.80 e depois 0.82. <i>Doctors' intention to leave rural general practice</i>	Análises descritivas; teste T
Jones et al. (2014)	Autopercepção de efetividade: CA .74; <i>International Personality Item Pool 50 item scale</i>: CA .86	Análises correlacionais; Spearman's Rho
Kinnunen (2016)	<i>360-profiles of the Deep Lead Inc.</i> Satisfação do consumidor Diário de aprendizagem	Análises qualitativas; teste T
MacKie (2014)	<i>Realise2 strengths inventory</i>: CA .82; MLQ: CA .85; <i>Adherence to strengths protocol scale</i>: CA .94; <i>Manual adherence checklist</i>	ANCOVA; ANOVAs mistas; teste T em amostras independentes
Minnullina et al. (2018)	Avaliação em escores de fatores motivacionais por meio de ferramenta da roda de balanço	Análises descritivas
Moreno et al. (2015)	Entrevista e observação <i>Classroom Assessment Scoring System TM</i>; Teste de conhecimento: CA .71 <i>Attitudes and beliefs</i> (Bandura): CA: .93; <i>Modernity</i>: CA .84 Suporte emocional-comportamental: CA .89; Suporte de linguagem e aprendizagem: CA .94	Análises descritivas; ANCOVA de medidas repetidas; tamanhos de efeito para comparações de pares.
Nieminen et al. (2013)	DLDS: CA .90 Efetividade de liderança: CA .95 (autorrelato); .94 (pares); e .94 (supervisores)	Análises descritivas; ANOVA de medidas repetidas em dois sentidos por grupo e tempo (pré e pós); Regressão exploratória

Nugent et al. (2018)	<i>Teaching Beliefs in Inquiry-Based Teaching</i> : .82; <i>Knowledge</i> : CA .60; <i>Autoeficácia</i> : CA .97; <i>Teacher classroom observation measures</i> – Cohen´s Kapa: .93; <i>The Partial Interval Classroom Inquiry Observation System–Teacher Version (PICI-T)</i> : CA .89); <i>The Electronic Quality of Inquiry Protocol</i> : CA .89; <i>Science knowledge</i> : CA .80 (ensino médio) e .65 (ensino fundamental) <i>Science practice self-efficacy</i> : CA .90 <i>Student Inquiry Rubric</i>	Análises descritivas; Modelagem linear hierárquica
Perkins (2009)	Observação <i>Executive Coaching Survey</i> <i>Meeting Leadership Measurement System (MLMS)</i> : CA .97; <i>Wechsler Adult Intelligence Scale—Third Edition (WAIS–III)</i>	Análises descritivas; Análises de correlação
Roelofs et al. (1991)	<i>Time-on-task and Instructional Skills Observation</i> : CAs variaram de 0,74 a 1,00 (mediana 0,91). <i>Management & Instruction Scale (MIS)</i> : CA de 0.81 a 0.91, confiabilidade intra observadores foram de 0,67 a 0,92. <i>Teacher questionnaires</i> .	Análises descritivas; Teste T
Thach, 2002	Avaliação de <i>stakeholders</i> Entrevista <i>Feedback 360°</i> (pares, supervisores diretos, gerentes e autorrelato)	Análises descritivas, de conteúdo e de correlação.
Twigg et al. (2013).	Entrevistas individuais com receptores e gerentes do programa e grupais com os <i>coaches</i>	Análises de conteúdo e descritivas.
Webster (2018)	Entrevistas semiestruturadas	Análises descritivas e temáticas
Winum (2005)	<i>Check-in</i> de progresso; entrevistas quantitativa e baseada em <i>feedback 360°</i> <i>Customized Progress Dashboard</i> ; <i>RHR Client feedback survey</i>	Análises de conteúdo

*Alfa de Cronbach (CA, sigla em inglês); Confiabilidade Composta (CR, sigla em inglês); variação média extraída (AVE, sigla em inglês).

Tabela 4.

Critérios de adequação metodológica adotados nos estudos desta revisão

Desenho de Investigação	Nível
Revisão sistemática ou metanálise de estudos randômicos controlados	AA
Revisão sistemática ou metanálise de estudos não randômicos controlados e/ou estudos com pré e pós-testes	A
Estudos randômicos controlados	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	B
Estudos controlados não randômicos com pré e pós-teste	
Estudos de séries temporais interrompidas	
Revisão sistemática ou metanálise de estudos transversais	C
Estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste	D
Estudos de corte transversal	
Estudos de caso, relatos de caso, revisão tradicional de literatura, trabalhos teóricos	E

Nota. Informações extraídas e traduzidas de Barends, Rousseau e Briner (2017)