

## **Análise da Ocorrência da Desaprendizagem em Processos de *Coaching* Individual**

**Kathrin Alessandra Baldauf** – kathrinalessandra@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

**Henrique Geraldo Rodrigues** – henrique@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

**Andrea Costa Van Herk Vasconcelos** – andreaherk@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

### **Resumo**

Os processos de *coaching* têm sido considerados uma das soluções para a aquisição e aprimoramento de conhecimentos pelas pessoas, especialmente, no contexto organizacional e do trabalho, em que a capacidade de adaptação é requerida de modo constante. Neste estudo, parte-se do entendimento segundo o qual a mudança de comportamento esperada com os processos de aprendizagem – tais como o *coaching* – requerem, muitas vezes, uma desaprendizagem prévia, ou seja, parar de pensar ou agir conforme aprendizados prévios. Com o objetivo de analisar como a desaprendizagem é praticada em processos de *coaching*, realizou-se uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, com o uso de entrevistas semiestruturadas com seis *coaches*, tendo sido os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Como resultados, observou-se a ocorrência do fenômeno da desaprendizagem nos processos de *coaching* conduzidos pelos sujeitos da pesquisa e, de acordo com os relatos, a metodologia de *coaching* utilizada impacta a forma que a desaprendizagem toma, como a desconstrução de conhecimentos anteriores e o esquecimento oportuno.

Palavras-chave: *Coaching*; Aprendizagem individual; Desaprendizagem.

## 1. Introdução

As organizações têm sofrido, frequentemente, mudanças abruptas em seus mercados e em seus ambientes internos, as quais, não raro, exigem a adaptação das pessoas que nelas atuam, por meio da aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Devido a inúmeras mudanças e alterações que ocorrem nas empresas, certas rotinas organizacionais e conhecimentos adquiridos podem cair em desuso sendo, portanto, necessário realizar o seu descarte (WOSZEZENKI, et al., 2013). Devido a necessidade de aquisição de novas informações torna-se imprescindível abordar e estudar o processo de desaprendizagem.

A desaprendizagem possui diversas definições. Para Becker et al. (2006), desaprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo busca desprender mapas mentais, habilidades e conhecimentos prévios visando a adição de novos. Hislop et al. (2013), define a desaprendizagem como o fato consciente de abandonar ou o desuso do conhecimento ou comportamento existente.

O meio de aquisição de um novo pressuposto é feito de várias formas, sendo que um destes pode ser realizado através do *coaching*. O *coaching* que pode ser definido como um processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades que buscam o crescimento individual (WHITMORE, 2006). O *coaching* também se une ao modelo de ciclo de aprendizagem (KOLB, 1984) por meio de processos de aprendizado, desenvolvimento e aprimoramento de competências.

Neste sentido, partindo do pressuposto de que o *coaching* é um processo que envolve a mudança de comportamentos e hábitos, o objetivo, neste estudo, foi analisar como a desaprendizagem é praticada em processos de *coaching*, utilizando entrevistas semiestruturadas de seis *coaches* da cidade de Uberlândia, Minas Gerais. O trabalho está dividido em quatro partes, além dessa introdução. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando os temas *coaching* e desaprendizagem. A terceira parte descreve os aspectos metodológicos utilizados, sendo posteriormente apresentados os resultados obtidos e sua discussão na quarta parte. Fechando-se com as considerações finais e as referências bibliográficas.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 *Coaching*

Nesta seção, buscou-se compreender a origem do tema *coaching* e o desenvolvimento das definições de tal fenômeno, bem como seus tipos, com enfoque no âmbito individual.

O termo *coaching* tem sua origem no Século XV, na Hungria, e está relacionado com um tipo de transporte utilizado na época, de forma parecida com uma carruagem, chamado *kocsi* em húngaro e *coche* em francês (UNDERHILL, 2010). No decorrer do tempo, o *coaching* passou por três períodos distintos de desenvolvimento. Inicialmente no final de 1930, onde o foco estava no líder ou supervisor que buscava atividade de melhoria contínua ou suporte para melhorar o desempenho dos colaboradores. A partir de 1960, iniciaram-se os primeiros estudos científicos que relacionaram as atividades de *coaching* nas empresas e demonstraram os benefícios gerados pela utilização da metodologia. Por fim, a partir da década de 1990, o processo de *coaching* passou a ser realizado por um profissional externo à organização denominado *coach*, que busca de forma independente as melhorias e resultados com uma visão externa à existente no cliente ou *coachee* (GRANT; CAVANAGH, 2004; COLONETTI; RITTA, 2016). Com o passar do tempo a palavra passou a se relacionar com metodologias de alcance de metas e resultados, formando a expressão *coaching*.

Em outras palavras, a evolução do *coaching* no meio acadêmico é recente, bem como sua aplicabilidade em questões individuais e organizacionais, mostrando-se ferramenta eficaz em desenvolvimento dos processos de aprendizagem, no entanto, percebe-se ser um termo ainda em construção (BATISTA; CANSADO, 2017), no Brasil, por exemplo, o *coach* ainda não é regulamentado como profissão. Na contemporaneidade, o termo permite diversos recortes, todavia Grant e Cavanagh (2004) ressaltam sua essência, ligada ao desenvolvimento e administração individual, a partir da década de 1964. Os autores ilustram ainda que o termo faz alusão ao papel do técnico (*coach*), cuja função no *coaching* é fazer perguntas para estimular a consciência do jogador (*coachee*) sobre como joga, fazendo os ajustes necessários.

Várias são as definições de *coaching*, dentre as quais vale ressaltar a apresentada por Colonetti e Ritta (2016) em que o *coaching* é uma ferramenta que busca expandir o desempenho individual, de equipes e organizacional. Já, para Whitmore (2006), o objetivo do *coaching* é trabalhar a consciência, responsabilidade e a autoconfiança do orientado. Outros autores entendem o *coaching* como uma forma de mudança, podendo ser um facilitador de aprendizagem sendo capaz de fortalecer potencialidades do *coachee* (CARTER, 2001; EDWARDS, 2003). Nessa visão, o *coaching* se apresenta como perspectiva de interação e relação colaborativa entre *coach* e *coachee*, em busca de mudanças incrementais, onde o foco é ensinar a aprender, e não uma releitura de processos atuais com visão de futuro.

Neste sentido, Griffiths e Campbell (2009) tratam que a aprendizagem pertence ao processo de *coaching*, tanto na literatura baseada em evidências quanto a teórica, pois, a aprendizagem ocorre a partir de uma experiência que resulta em mudança de conhecimento, habilidades ou atitudes. Logo, para conseguir alcançar os objetivos e resultados esperados no processo de *coaching*, a desaprendizagem pode ocorrer, isso porque, o *coaching* é uma metodologia que prioriza a ação com foco em resultados.

O modelo que sustenta o *coaching* é denominado pelo acrônimo GROW: (1) Goal, meta ou objetivo; (2) Reality, situação atual ou realidade; (3) Options, opções ou ações, estratégias; (4) What, planejamento ou plano de ação. Modelagem criada por Graham Alexander, na Europa, na década de 1984 (LAGES; O'CONNOR, 2010), constestada por Whitmore (2010), que complementou ser o modelo eficaz, todavia, deve-se prever um ambiente de responsabilidade e habilidade para produção de questionamentos e perguntas eficazes, que levam à verdadeiras mudanças.

Segundo Whitmore (2006), o princípio do *coaching* se dá via um processo de perguntas eficazes que desenvolvam a (1) consciência e (2) responsabilidade do *coachee*, buscando a melhora da aprendizagem e performance. O autor se refere à consciência como: fatos, informações e capacidade de retirar o que é informação relevante dos fatos obtidos e estímulos de alta qualidade, que geram uma atenção acima do normal e possibilita um maior desempenho e mudanças. A responsabilidade está relacionada com o comprometimento e envolvimento do *coachee* no processo uma vez que, sempre que assumimos a responsabilidade temos um maior engajamento e desempenho.

Lages e O'Connor (2010) também destacam o *coaching* – Modelo de GROW – ligado ao modelo de ciclo de aprendizagem de Kolb (1997), por este envolver 04 etapas, as quais estariam intimamente ligadas ao GROW, as quais permeiam: (1) Ciclo de experiência concreta – metas; (2) Observação e reflexão – realidade; (3) Formação de conceitos abstratos – estratégias; (4) Testar novos conceitos e novas situações com mais experiência e conhecimento – ação. Dessa forma, tem-se o processo se reiniciando continuamente, sempre em uma relação de reflexão e ação.

Outra forma de realizar o processo de *coaching* é a metodologia sugerida por Chanpathes (2006) o *The coaching model*. Este, apresenta um processo de preparação é seguido de quatro estágios. A fase preparatória consiste em buscar e entender quais são os

pontos a serem abordados, seguida pela coleta de dados sobre o participante buscando compreendê-lo e reduzir a rejeição ao processo. Após o processo preparatório, tem-se o primeiro estágio, em que ocorre a definição de necessidades, o qual busca obter o engajamento do participante e compreender as expectativas com o processo. Em seguida, o segundo estágio, obtém-se a definição de objetivos, em que o *coach* e o *coachee* traçam objetivos específicos e com prazo para ser realizado, com metas claras e focadas nas habilidades a serem aprendidas. Após a definição de objetivos é realizado o terceiro estágio, em que ocorre a formulação de um plano de ação, que deve conter: o objetivo, resultados a serem alcançados, habilidades que devem ser melhoradas ou aprendidas, o nível da competência a ser alcançado e cronograma de reuniões de acompanhamento, sendo possível utilizar qualquer metodologia de estruturação de plano de ação (CHAMPATHES, 2006). Por fim, é realizada uma avaliação dos pontos que foram melhorados através de observação do comportamento, avaliação ou *feedbacks* entre *coach* e *coachee*.

Um fato a ser destacado no processo de *coaching* é que podem ser utilizadas diversas metodologias que dão suporte e formalizam cada etapa do ciclo de desenvolvimento, como apresentado anteriormente.

Colonetti e Ritta (2016) retratam que o *coaching*, com o passar dos anos, passou a ser dividido em áreas de atuação: o *coaching* executivo; o líder *coaching*; e o *life* ou *coaching* pessoal. Dessa forma, o processo passou a abordar de forma sistêmica, tanto o âmbito profissional, corporativo, quanto o âmbito pessoal do envolvido no processo. Para as duas primeiras áreas de atuação (profissional e corporativo), o *coaching* pode ser realizado de forma individual ou em grupos e/ou equipes; já, para o desenvolvimento do âmbito pessoal, o *coaching* é normalmente aplicado de forma individual.

Os autores ainda complementam que o líder *coaching* (corporativo) é focado em eliminar barreiras que dificultem o desenvolvimento da equipe, sendo realizado por gestores das próprias empresas. O *coaching* executivo (profissional) é normalmente realizado entre os principais executivos das organizações que buscando melhorias organizacionais e profissionais, geralmente é a tipologia que possui maior rigidez em sua metodologia. Por fim, o *life coaching* (pessoal), o *coachee* passa por um processo que o direciona a assumir responsabilidades, identificar e executar ações que o permita alcançar os objetivos traçados. Vale evidenciar que o *life coaching* é objeto de estudo deste trabalho.

Há vários benefícios da aplicabilidade do *coaching* em suas mais diversas tipologias, no entanto, Batista e Cansado (2017) enfatizam que algumas competências são necessárias ao profissional *coach*, para que o processo tenha eficácia e contribua com os objetivos pretendidos. Vale ressaltar que a habilidade do “saber fazer”; a confidencialidade entre *coach* e *coachee*; e a habilidade de comunicação – “saber ouvir”; são competências que o *coach* deve conseguir mobilizar, a fim de gerar resultados compensatórios e proporcionar a autorreflexão e o caminho necessário para o exercício do *coaching*.

## 2.2 Desaprendizagem

Como visto, em processo de *coaching*, o *coachee* passa por um processo de aprendizagem que pode ser definida como “[...] toda mudança relativa no potencial de comportamento, que resulta da experiência [...]” (LEFRANÇOIS, 2013, p. 6). Seguindo a lógica do autor, tem-se que a partir de alguma experiência e/ou eventos internos ou externos sofridos ao indivíduo, é promovida a aprendizagem. Para Lefrançois (2013), a aprendizagem gera mudança na potencialidade, capacidade de se fazer algo, e na inclinação para o desempenho, disposição para com a ação. Assim, a aprendizagem é um processo interno que pode acabar não gerando mudanças comportamentais aparentes, tornando a aquisição de um conhecimento não tão óbvio.

A desaprendizagem tem como finalidade gerar mudanças desejadas, aprimorar as habilidades pessoais buscando melhorar o processo de aprendizagem, desenvolver a autonomia e maturidade no indivíduo, adquirir novos comportamentos e papéis sociais e por fim alcançar a construção do conhecimento (BECKER, 2005; RODRIGUES, 2016). É possível que comportamentos ou conhecimentos já existentes interfiram na aprendizagem, a partir do reconhecimento da importância da desaprendizagem, gerar o abandono de competências já existentes, para a aquisição de novos conhecimentos, comportamentos e mapas mentais (BECKER, 2005).

Neste sentido, a desaprendizagem é o processo pelo qual indivíduos ou organizações reconhecem e abandonam conhecimentos, comportamentos e modelos mentais buscando adicionar novas informações e comportamentos. Para Tsang e Zahra (2008) a desaprendizagem pode ser precedente ou ocorrer durante a aprendizagem, mas também pode ocorrer independente de se aprender algo novo. Também, há o entendimento que a desaprendizagem é considerada como uma forma distinta de aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2006).

Quando se analisa o desuso de um conhecimento, comportamento ou valor, tem-se que, primeiramente, deve-se entender como esse esquecimento ocorre, podendo ser analisado de duas maneiras: esquecimento de forma inconsciente ou de forma intencional (HISLOP et al., 2013). O abandono inconsciente é normalmente relacionado com o simples fato de esquecer-se, desistir do conhecimento de forma acidental sem analisar o que está sendo esquecido. Na segunda análise, tem-se o intencional onde o indivíduo escolhe de forma consciente e analisa o que será esquecido (HISLOP et al., 2013).

É importante entender a diferença entre o novo conhecimento e o já existente, sendo que para os autores a informação antiga é substituída por ser algo obsoleto ou desatualizado, assim, a nova informação é superior à antiga. Porém, essa visão de hierarquia é vista como algo limitante e subjetivo. Dessa forma, a informação desaprendida não é destruída, ou “perdida” pelo indivíduo, existe apenas um esquecimento pela falta de uso ou pela escolha consciente de mudança conforme apontado por Hislop et al. (2013).

Também, deve ser feita a análise entre os fatores catalisadores da desaprendizagem, sendo fatores externos ou internos do indivíduo. Quando se trata de um evento ou experiência interna de cada indivíduo, este, busca a mudança e passa pelo processo de desaprendizagem, quando ocorre um evento externo ou ambiental, o indivíduo é forçado a passar por um processo de mudança, assim desaprendendo. (HISLOP et al., 2013).

Logo, caracteriza-se que quando ocorre a aprendizagem, a existência de mapas mentais já formados podem interferir na adição de um novo conhecimento, podendo ocorrer a desaprendizagem definida por Becker (2005), ou seja, o fato consciente de abandonar ou simplesmente, desistir do conhecimento ou comportamento existente, sem realizar nenhum julgamento sobre o status do que está sendo esquecido, ocasionando a mudança (HISLOP et al., 2013).

### **2.2.1 Tipologias de desaprendizagem**

Buscando compreender melhor a desaprendizagem, neste tópico são apresentados os tipos existentes e como ocorrem.

Na desaprendizagem individual há algumas tipologias formadas por autores (HISLOP et al, 2013; RODRIGUES, 2016; RUSHMER; DAVIES, 2004) que buscam compreender como ocorre a desaprendizagem ou os fatores que levam o indivíduo a desapegar-se de um conhecimento.

Um dos tipos formulados por Rodrigues (2016), denominado desaprendizagem de conhecimentos técnicos e métodos, retrata a existência de desaprendizagem relacionada às

atividades rotineiras onde a alteração no ambiente força a pessoa a mudar seus hábitos. Como por exemplo, o funcionário que é forçado, devido a alguma modificação do processo de trabalho, a utilizar uma nova rotina para a execução de suas atividades. Há também, a desaprendizagem comportamental, ilustrada por Hislop et al (2013) em que conhecimentos ou comportamentos que influenciam pouco o indivíduo são com o tempo inutilizados devido ao baixo impacto ou considerado evento de mudança contínua. A não utilização desse comportamento, pode ser catalisado tanto por fatores externos quanto por fatores internos de mudança. Para ambas as tipologias temos o embasamento da desaprendizagem de rotinas em que as atividades rotineiras vão com o tempo enfraquecendo, sendo naturalmente substituídas por novos hábitos (RUSHMER; DAVIES, 2004).

Buscando uma melhor visualização do conteúdo apresentado, são apresentados no Quadro 1 os autores e suas respectivas tipologias de desaprendizagem individual.

Tipologias de desaprendizagem apresentadas	
Autores	Tipos
Rushmer; Davies (2004)	Desaprendizagem de rotinas
	Desaprendizagem dirigida
	Desaprendizagem profunda
Hislop et al (2013)	Desaprendizagem comportamental
	Desaprendizagem cognitiva
Rodrigues (2016)	Desaprendizagem de conhecimentos técnicos e métodos
	Desaprendizagem de atitudes e modos habituais de agir
	Desaprendizagem de crenças e convicções

**Quadro 1:** Tipologias de desaprendizagem

Fonte: adaptado de Rushmer; Davies (2004), Hislop et al (2013) e Rodrigues (2016)

Nas tipologias apresentadas não se mostra necessário um esforço muito forte ou consciente da pessoa envolvida, pois, são desaprendizagens rotineiras, de baixo impacto nos valores e pressupostos do indivíduo. Para a desaprendizagem dirigida de Rushmer e Davies (2004) tem-se um envolvimento cognitivo maior, em que o indivíduo busca parar de agir de uma certa forma devido a fortes fatores externos, sendo orientado por terceiros em suas novas atitudes ou procedimentos, tornando-se uma desaprendizagem forçada e acelerada (RUSHMER; DAVIES, 2004).

Rodrigues (2016) apresenta uma tipologia que exige uma percepção maior da pessoa referente ao seu conhecimento e mapas mentais, denominada desaprendizagem de atitudes e modos habituais de agir. As atividades com grau cognitivo mais elevado são alteradas e passam a interferir na resolução de problemas e tomadas de decisão, sendo este tipo de desaprendizagem mais visível nas relações entre o indivíduo e a cultura organizacional.

Por fim, tem-se as desaprendizagens que impactam o indivíduo em um nível mais profundo e pessoal, alterando mais que atividades habituais e tomadas de decisão cotidianas, elas influenciam os valores, pressupostos individuais e mapas mentais.

Dentre esses tipos, a desaprendizagem cognitiva apresentada por Hislop et al. (2013) envolve um processo mais emocionalmente desgastante, uma vez que, implica em desistir ou abandonar valores e suposições consolidados pelo indivíduo, esse processo pode ser causado tanto por evento interno e individual, quanto por eventos ambientais, que ocorrem de formas ocasionais. A desaprendizagem profunda é caracterizada por um processo mais abrupto em que, devido a fatores mais impactantes, repentinos e não planejados, leva ao rompimento de pressupostos anteriores ao evento, gerando assim o processo de mudança e desaprendizagem (RUSHMER; DAVIES, 2004). Além desses tipos, Rodrigues (2016) apresenta a desaprendizagem de crenças e convicções, em que devido à mudança organizacional ou de

gestão, leva o indivíduo a “[...]parar de comportar-se conforme ideias e opiniões abrangentes e consistentes, que, em geral, guiam o pensamento e a ação[...]” (RODRIGUES, 2016, p. 160).

### 3. Metodologia

O trabalho tem cunho qualitativo básico, pois busca a interpretação dos significados dados pelo indivíduo na construção de sua realidade social e como as pessoas explicam suas vivências (MERRIAN, 2002).

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista parcialmente estruturada que é vista por Gil (1999, p. 76) como, “[...] guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”, com perguntas conduzidas de maneira que buscam responder diretamente o problema e os objetivos da pesquisa. O roteiro de entrevista foi emergido do referencial teórico e com as seguintes perguntas: a). Você poderia descrever o tipo de trabalho que você faz?; b). Quais são as principais etapas do trabalho de *coaching*, que você faz?; c). Em minha pesquisa, estou investigando a desaprendizagem, você considera que os *coaches*, atendidos por você, experimentam, em algum momento do processo, a desaprendizagem?; d) Dentro da desaprendizagem há algumas tipologias formadas, sendo elas de 3 tipos, inicialmente a de esquecimento de rotinas, a de fatores ambientais que levam a desaprendizagem e a fatores internos ao indivíduo. Você acha que alguma delas ocorre? Se sim qual (is).; e) Como você descreve a mudança na forma de agir da pessoa, a partir da desaprendizagem que ela experimentou?

Os participantes da pesquisa foram seis profissionais de *coaching*, *coaches*, que atuam na cidade de Uberlândia (MG). No Quadro 2, é feita a caracterização dos entrevistados:

Sujeito	Sexo	Idade	Tipo de <i>coaching</i> desenvolvido	Tempo de atuação em <i>coaching</i>
Coach 1	Masculino	27	<i>Life Coaching</i>	Três anos
Coach 2	Masculino	39	<i>Life Coaching</i>	Cinco anos
Coach 3	Feminino	61	<i>Coaching</i> Sistêmico	Seis anos
Coach 4	Masculino	45	<i>Coaching</i> Executivo	Três anos
Coach 5	Feminino	25	<i>Coaching</i> para vestibulandos	Dois anos e meio
Coach 6	Feminino	23	<i>Sex Coaching</i>	Dois anos e meio

**Quadro 2:** Caraterização dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os *coaches* foram selecionados, por facilidade de acesso aos mesmos, segundo a metodologia bola de neve, que, de acordo com Vinuto (2014), se trata de um processo de coleta de informação que utiliza a rede de contatos dos entrevistados identificados para fornecer novos participantes potenciais, sendo inicialmente selecionados dois contatos existentes e os demais foram indicações dos mesmos para participarem do estudo, no decorrer do ano de 2017.

Para analisar as entrevistas foi realizado inicialmente a transcrição, formando assim o *corpus* de texto da pesquisa. Os resultados foram analisados pela técnica análise de conteúdo, que segundo Bauer e Gaskell (2002) produz conclusões de um texto focal para o seu conteúdo, em que se traça ou comparam-se perfis para identificar um contexto.

Após definidos os pontos chave dos resultados, foram formulados os grupos de representações, sendo eles o processo de *coaching* realizado, buscando compreender como o processo é conduzido; e identificar o ponto em que ocorre a desaprendizagem. O termo desaprendizagem, bem como suas tipologias foram apresentados ao entrevistado com o intuito de verificar se, esta, ocorre em seu processo de *coaching*, e como o sujeito define ou compreende o assunto.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1 Como os processos de *coaching* são desenvolvidos

Buscou-se, inicialmente, compreender como é o processo de *coaching* utilizado por cada entrevistado e, posteriormente, como a desaprendizagem ocorre. Assim, explorou-se como cada *coach* realiza o seu processo de *coaching*, a fim de oferecer comparações com o material base e assimilação das principais etapas.

Todos os participantes possuem alguma resposta relacionada à definição de *coaching*, que utilizam técnicas e ferramentas ligadas ao processo (WHITMORE, 2006) e buscam estimular seu *coachee* a refletir os pontos a serem trabalhados e como os desenvolver “... metodologia básica que é a indagação e escuta ativa...” (*Coach 5*).

Todos os entrevistados (*coaches*) afirmaram realizar, em sua seção inicial, uma análise da situação atual do *coachee*. Para isso, apresentam diversas metodologias, como uso de ferramentas que analisam o passado do participante (CHANPATHES, 2006; LAGES; O’CONNOR, 2010).

Nesta etapa são normalmente analisados os fatores que influenciam atualmente o participante e ocasiões do passado que podem estar afetando negativamente o *coachee*, não permitindo que o mesmo avance ao seu objetivo “[...] cada mulher vai ter um bloqueio em uma área específica, pode ser alguma coisa que aconteceu na infância[...] ou pode ser alguma coisa de hábito, uma coisa mais recente [...]” (*Coach 6*).

Os *coaches* afirmaram que é formalizado o objetivo, “o que a pessoa quer alcançar no final do projeto o que é satisfatório ou não para a pessoa.” (*Coach 1*). Os entrevistados (*coaches*) ressaltaram que essa etapa é o principal ponto do processo, pois é dele que se estruturam as seções seguintes. Esta etapa ocorre tanto em Chanpathes (2006), com o primeiro e segundo estágio que busca avaliar o engajamento e objetivos do *coachee*, quando no modelo apresentado por Whitmore (2006) e Lage e O’Connor (2010) com o desenvolvimento de objetivos e metas de performance (*Goal*).

Após os objetivos, é realizado o desenvolvimento de planos de ação ou como farão para o *coachee* alcançar os objetivos traçados “[...] quando a pessoa identifica o que ela necessita nesse projeto, aí trabalhamos o planejamento, o que essa pessoa precisa desenvolver de competência, vamos trabalhar as habilidades e as deficiências.” (*Coach 4*).

Nesta etapa são utilizadas diversas ferramentas e metodologias para poder desenvolver os fatores necessários de cada *coachee*. De acordo com os entrevistados, é possível realizar análises SWOT individuais, em que busca-se compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do indivíduo, ferramentas apresentadas pelos *Coaches 1 e 4*. Foi identificado também o uso da análise sistêmica com movimentos de constelação pelo *Coach 3*, definições de métodos de estudos citados pelo *Coach 5* e metodologias mais simples como experimentação de novas atividades, conversas, utilização da programação neurolinguística e definição de metas e prazos. Pode-se perceber que ocorrem duas etapas de Whitmore (2006) de forma conjunta, a formulação de opções (*Options*) e o desenvolvimento dos planos de ação (*What/When/Who/Will*), visto que dependendo das atividades traçadas e seus resultados o *coach* e o *coachee* podem buscar uma nova forma de abordar o tema ou um novo plano de ação.

As seções finais do processo ocorrem de formas diferentes para cada *coach*, alguns buscam celebrar as conquistas do seu *coachee*, “eu gosto de celebrar aquilo que a pessoa teve condição de atingir no processo” (*Coach 3*), outros finalizam o processo com um senso de continuidade traçando novos objetivos para o futuro do *coachee*, também há aqueles que realizam a mensuração dos objetivos alcançados e feedback.

Fechamento de seções ele passa quais são os próximos objetivos, porque o objetivo é importante, o que a pessoa vai fazer para conquistar esse objetivo, quais são os obstáculos que ele vai enfrentar, e como ele vai superar esses obstáculos, nem todos esses objetivos chega tudo isso, mas aqueles que são prioridades. (*Coach 2*)

Referente aos processos estudados, cada um possui algumas peculiaridades, podendo ser mais estruturado como o realizado pelo *Coach 4* que trabalha com o *coaching* executivo e utiliza quantidade mais enxuta de seções e ferramentas mais formais como formulários iniciais e utilização de análise SWOT individual, ou ser mais visual e experimental como o *Coaching* Sistêmico e o *Sex Coaching*, porém, todos apresentaram os quatro passos das modelagens apresentadas no referencial teórico. É realizado uma entrevista inicial para conhecer o *coachee* e o que o influencia, depois são traçados objetivos e os planos de ação para alcançá-los e alguma forma de finalização do processo. Visando facilitar a visualização, no Quadro 3, são apresentados os resumos dos processos.

Sujeito	Análise inicial	Definição de objetivos	Identificação e Desenvolvimento	Finalização
<i>Coach 1</i>	Entrevista inicial	Definido junto a entrevista inicial	Identificação e desenvolvimentos dos pontos fortes e fracos	Definição de objetivos futuros
<i>Coach 2</i>	Ferramenta Roda da vida	Escolha de 3 pontos da Ferramenta Roda da Vida	Desenvolvimento de plano de ação focando no desenvolvimento das habilidades	Definição de objetivos futuros
<i>Coach 3</i>	Ferramenta de Constelação	Fase de investigação, e junto ao participante traça o sonho (objetivo)	Utilização de movimentos sistêmicos para desbloqueio das potencialidades	Celebração
<i>Coach 4</i>	Entrevista inicial (Raio-X)	Definição junto a entrevista inicial	Mensuração de <i>Gap</i> e identificação de método de estudo. Plano de ação via Planejamento Plano Ponte	Feedback e Mensuração de objetivos alcançados
<i>Coach 5</i>	Formulário inicial (análise de passado e busca por pontos de "trava")	Através do Formulário Inicial traça o objetivo	Desenvolvimento de um plano de ação pelo <i>coach</i> , com atividades para realizar durante a semana	Celebração
<i>Coach 6</i>	Formulário inicial e entrevista inicial	<i>Coachee</i> já vem com o objetivo que quer alcançar	Identificação e desenvolvimentos dos pontos fortes e fracos.	Celebração

**Quadro 3:** Processos de *Coaching*

Fonte: dados da pesquisa (2017).

#### 4.2 A desaprendizagem nos processos de *coaching*

Após compreender o processo que o *coach* realiza, foi apresentada aos entrevistados a definição de desaprendizagem, a partir da definição de Becker (2005), ou seja, a escolha consciente do indivíduo de escolher um conhecimento que ele possuía, podendo este ser um sentimento, hábito, mapa mental ou forma de se fazer algo e, no processo da desaprendizagem, o abandona, deixa de lado, passando a adquirir novos. Também foi questionado se este processo ocorre em alguma etapa ou seção específica do *coaching*.

Todos validaram a existência da desaprendizagem parecida com a apresentada em seus processos de *coaching*, porém, com algumas diferenças entre as terminologias utilizadas por eles no decorrer das entrevistas. Das definições apresentadas pelos *coaches*, quatro são referentes à “quebra” ou a desconstrução do conhecimento, crença existente no *coachee*,

através da consciência para depois conseguir desenvolver de forma conjunta o novo conhecimento.

Percebe-se, portanto, que essa desconstrução ocorre de forma diferente, variando o *coach* e a metodologia que é utilizada. O *Coach 2* realiza a desconstrução da crença anterior através do desenvolvimento (no *coachee*) da consciência sobre o comportamento que ele denomina como destrutivo, e somente após o *coachee* estar consciente sobre o processo, é formulado o plano de ação e utilização de diversas ferramentas, como PNL (Programação Neurolinguística) e EFT (*Emotional Freedom Tecnic*), para a desconstrução e substituição.

O *Coach 5* também realiza a desconstrução do conhecimento inicial do participante, através da indagação do indivíduo e a validade do argumento dado até não haver outra opção a não ser a quebra da crença que o limita “[...]e a gente questiona ele, para que ele chegue na verdade, em algo realista, então a gente desconstrói um pouco essas verdades [...]” (*Coach 5*). O sexto entrevistado realiza a quebra do conhecimento inicial através da experimentação de novas atividades, alterando o hábito existente. “Eu vejo com o exercício de casa, não é algo que acontece durante conversa [...] daí acaba que é a troca de hábitos[...]” (*Coach 6*)

O *Coach 3* realiza uma abordagem diferente, através dos movimentos sistêmicos como a constelação, ferramenta que analisa o passado e a família do *coachee*, e compreende o que não está permitindo o alcance do objetivo desejado, visando a consciência do participante sobre o que não permite o desapego deste conhecimento, para posteriormente trabalhar e desenvolver os novos pressupostos.

Todos os processos analisados mostram que o indivíduo que está passando pelo processo de *coaching* deve primeiramente buscar a consciência sobre o que ele procura desaprender e o que o prejudica. Este ponto de consciência pode representar os conhecimentos já existentes no indivíduo que interferem na aquisição de novos, sendo necessário reconhecer e abandoná-los, mostrando a necessidade da desaprendizagem (BECKER, 2005).

Para o *Coach 4* o conhecimento existente não é apagado ou descartado, mas sim deixado de lado com a possibilidade de retorno caso não acompanhado, seguindo a análise de Hislop et al. (2013), na qual a informação que foi desaprendida não é destruída, mas sim esquecida pela escolha consciente de mudança. Nesse sentido, para o *Coach 4* a desaprendizagem ocorre como um esquecimento oportunista, que deve ser trabalhado para que não seja reutilizado.

Essa sua questão de desaprender eu acho que tudo na vida é temporário, eu mesmo como *coach* quantas coisas eu tive que desaprender para poder ser um bom *coach*, para poder gerar mudança na outra pessoa, quantas vezes eu tive que deixar para trás conceitos errados meus que eu tinha como verdade, mas hoje eu reconheço que não, mas eles estão ali, é eu diria assim, que eles são oportunistas, assim que eu der uma brecha ele assume de novo, ele volta. (*Coach 4*)

O *Coach 1* compreendeu a desaprendizagem como a reaprendizagem de um conhecimento, ou seja, o raciocínio de que a desaprendizagem pode ser considerada como uma forma de aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2006). O *coachee* passa por um processo de autoquestionamento e de autoconhecimento, permitindo que, este, busque desaprender o hábito antigo e passe a adquirir um novo “[...] seu autoquestionamento, a sua nova visão é o que leva e estimula o aprendizado novo [...]” (*Coach 1*), essa mudança é realizada com auxílio de ferramentas como o PNL (Programação Neurolinguística).

Buscando facilitar a visualização, no quadro 4 são apresentadas as compreensões de desaprendizagem por cada entrevistado.

Sujeito	Entendimento de desaprendizagem
<i>Coach 1</i>	Reaprendizagem de um conhecimento
<i>Coach 2</i>	Desconstrução da crença anterior através do desenvolvimento da consciência no <i>coachee</i>
<i>Coach 3</i>	Via movimentos sistêmicos busca compreende o que está "travando" o <i>coachee</i> , visando a consciência e desapego do participante
<i>Coach 4</i>	Esquecimento oportunista
<i>Coach 5</i>	Indagação do participante até ocorrer a quebra da crença limitante
<i>Coach 6</i>	Quebra do conhecimento inicial através da experimentação de novas atividades, alterando o habito existente.

**Quadro 4:** Compreensão de desaprendizagem por entrevistado

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme as definições e metodologias apresentadas acima é possível perceber que a desaprendizagem não ocorre em uma seção ou em uma parte específica do *coaching*, mas sim é uma ação que ocorre durante todo o processo de *coaching*, podendo ser considerado algo paralelo, já que a desaprendizagem inicia com o questionamento do participante, sendo contínuo durante todo o processo, numa constância de autoquestionamento.

### 4.3 Tipos de desaprendizagem e mudança

Após a verificação do processo de desaprendizagem no *coaching*, buscou-se reconhecer nos processos estudados as tipologias apresentadas na literatura.

As tipologias existentes na literatura foram agrupadas em três conjuntos: Rotineiro(a), sendo aqui enquadradas a desaprendizagem de rotinas de Rushmer e Davies (2004); os conhecimentos técnicos e métodos de Rodrigues (2016); e a desaprendizagem comportamental de Hislop (2013), processos que necessitam de um menor esforço e consciência do indivíduo. Externos (b), envolvendo a desaprendizagem dirigida de Rushmer e Davies (2004); a de Rodrigues (2016), atitudes e modos habituais de agir, que são desaprendizagem influenciadas em sua maioria por fatores externos ao indivíduo; fatores do ambiente e sociais, com um grau de envolvimento ou pouco mais elevado que o grupo anterior. Internos (c), na qual há um envolvimento maior do participante no desuso da informação, alterando crenças e pressupostos, como desaprendizagem profunda de Rushmer e Davies (2004); desaprendizagem cognitiva de Hislop et al (2013); e desaprendizagem de crenças e convicções de Rodrigues (2016).

A maioria dos entrevistados apontou que o tipo de desaprendizagem que ocorre é do grupo C, interno, devido a um alto grau de consciência e envolvimento do participante para que o conhecimento seja identificado e descartado “[...] bem quando a pessoa se dá conta do porquê ela está fazendo aquilo tudo, ela primeiro precisa mudar para querer mudar a situação [...]” (*Coach 1*).

Também houveram algumas menções de mistura das tipologias, dependendo da profundidade e objetivo traçado no *coaching* “eu vejo com um mix, e eu vejo mais por interno a pessoa, novas experiências causarem a pessoa de até ter uma visão mais racional [...]” (*Coach 6*), porém, o entrevistado percebe uma importância maior para a desaprendizagem interna ao indivíduo.

Realizando uma análise mais aprofundada entre as tipologias existentes no grupo C, verificou-se que a desaprendizagem de crenças e convicções de Rodrigues (2016) se refere a parar de comportar-se segundo a opinião do indivíduo que norteia o seu pensamento e ação.

Para os *coaches* a desaprendizagem ocorre justamente na quebra da opinião do *coachee* como apresentado anteriormente, pelos entrevistados 2, 3, 5 e 6.

Ainda neste grupo, percebe-se a desaprendizagem cognitiva de Hislop et al (2013), na qual a desaprendizagem é a “ruptura no modo anterior de compreender, fazer e ser da pessoa, que ocorre de modo não planejado e não dirigido”, em que novamente é percebido a necessidade da desconstrução do pressuposto inicial para a aquisição do novo. Porém diferente da literatura, a desaprendizagem no *coaching* ocorre de uma forma planejada e assistida.

A desaprendizagem profunda de Rushmer e Davies (2004) é a que possui a definição mais próxima das realizadas pelos entrevistados, pois a definição dos autores de abandono dos valores mais enraizados do indivíduo, representam uma experiência de envolvimento emocional alto. Conforme apresentado por todos os *coaches*, o processo de *coaching* consiste no questionamento do participante para que, este, tenha a consciência sobre o que precisa desaprender e mudar, assim passando por um processo que também é emocionalmente carregado.

Por fim, foi questionado se a desaprendizagem gera alguma mudança nos *coachees*, sendo que novamente todos afirmaram que ocorre e normalmente está relacionada com objetivo final do processo de *coaching*. A alteração ocorre devido ao aprendizado e experiências que o participante tem no decorrer do processo de *coaching*, conforme apresentado por Lefrançois (2013), ou seja, novos conhecimentos obtidos e novas experiências vividas geram mudanças comportamentais ou emocionais. A mudança desejada é alcançada através das metodologias apresentadas anteriormente, gerando quebra e renúncia do conhecimento, hábito, mapa mental antigo. “Vejo muita mudança interna emocional de mulheres saindo mais seguras, mais confiantes e mais conectadas consigo mesma.” (*Coach 6*).

## 5 Considerações finais

Por meio das entrevistas com os profissionais de *coaching* individual, da cidade de Uberlândia, observou-se que a desaprendizagem ocorre em tais situações e que a forma de sua ocorrência varia conforme a metodologia usada no processo de *coaching*, podendo ser um esquecimento oportuno, uma reaprendizagem ou a quebra da crença existente no *coachee*.

Foi observado, também, que a desaprendizagem é algo que ocorre durante o processo de *coaching*, por se tratar da constante indagação do participante, e não em um ponto específico.

Dentro das tipologias apresentadas na literatura, a identificada pelos entrevistados foi a que possui um alto grau de consciência e envolvimento do participante para que o conhecimento seja reconhecido e abandonado, isto encontrado na desaprendizagem rotineira.

Por fim, este trabalho contribui para o entendimento da desaprendizagem no processo de *coaching*, e incentiva a realização de mais pesquisas nesta área, visto que há limitada informação sobre este assunto na literatura. Podendo ser abordados técnicas que facilitem a desaprendizagem, pesquisas buscando o ponto de vista dos *coachees*, por exemplo.

## Referências

- ANTONACOPOULOU, E. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.
- BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para atuação em *coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, 24, p. 24-34, 2017.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: VOZES (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: [s.n.]. p. 189–217, 2002.
- BECKER, K. Individual and organisational unlearning: Directions for future research. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 9, n. 7, p. 659–670, 2005.
- BECKER, K. Facilitating unlearning during implementation of new technology. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 3, p. 251–268, 2010.
- BECKER, K.; HYLAND, P.; ACUTT, B. Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 8, p. 608–621, 2006.
- CARTER, A. **Executive coaching**: Inspiring performance at work, v. Report 379. London: The Institute for Employment Studies. Disponível em <[http://eprints.mdx.ac.uk/5797/1/Does\\_coaching\\_work.pdf](http://eprints.mdx.ac.uk/5797/1/Does_coaching_work.pdf)> Acesso em: 26 mar. 2018.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G. et al. How can managers in the hospital in the home units help to balance technology and physician – patient knowledge? **International Journal for Quality in Health Care** 2011; v. 23, n. 5, p. 600–609, 2011.
- CHAMPATHES, M. R. Coaching for performance improvement: the “COACH” model. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 17–18, 2006.
- COLONETTI, M.; RITTA, C. D. O. Coaching: Uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus, Paraná**, v. 3, n. 2, p. 82–101, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, A.M.; CAVANAGH, M. **Toward a profession of coaching**: Sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring**, 2, p. 7–21, 2004.
- GRIFFITHS, K. Personal coaching: A model for effective. **Journal of Learning Design**, v. 1, n. 1 (2), p. 55–65, 2005.
- GRIFFITHS, K.; CAMPBELL, M. Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 7, n. 2, p. 16–31, 2009.
- HISLOP, D. et al. The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. **Management Learning**, p. 540–560, 2013.
- ILLERIS, K. **How we learn: learning and non-learning in school and beyond.**, 2006.
- KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

- LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como funciona o coaching**: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010
- LEFRANÇOIS, G. R. **Teoria da aprendizagem. São Paulo 2013 Mudança**. São Paulo, v. 2, 2013.
- LEMONS, C.; LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. 1999.
- MATTOS, G. J. DA S.; SOUZA, M. C. DE. **A prática do coaching nas organizações**. Pindamonhangaba – SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2012.
- MERRIAN, S. B. Basic Interpretive Qualitative Research. **Qualitative Research in practice: examples for discussion and analysis**, p. 37–39, 2002.
- REIS, G. G. Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de Coaching de Executivos. **ReCaPe**, v. 3, n. 3, p. 34–48, 2013.
- RODRIGUES, H. G. **Desaprendizagem de gestores: como ocorre esse processo em situações de fusões e aquisições, e qual a sua relação com a aprendizagem**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2016.
- RODRIGUES, H. G.; BRUSTEIN, J. A relação entre desaprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 43, p. 192–212, 2016.
- RUSHMER, R. K. L.; DAVIES, H. T. O. Unlearning in health care. **Quality and Safe in Health Care**, v. 13, n. 2, p. 10–15, 2004.
- TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. A. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 61, n. 10, p. 1435–1462, 2008.
- UNDERHILL, B. et al. **Coaching executivo para resultados**: guia definitivo para líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século, 2010.
- VINUTO, J. A amostragem bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.
- WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Coaching para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- WOSZEZENKI, R, C. et al. Desaprendizagem organizacional: Uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 128–147, 2013.