

**COACHING COMO CARREIRA: Práticas e desafios encontrados pelos profissionais de  
Coaching na Região Metropolitana de Belo Horizonte**

Pamela Grazielle da Costa Esteves (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)  
Luis Carlos do Nascimento (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

**RESUMO**

Este trabalho acadêmico realizou um estudo exploratório entre os profissionais que atuam como *coach* na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Teve-se como objetivo analisar a atuação desses profissionais e identificar suas práticas de atuação, bem como os desafios enfrentados no decorrer da profissão. Foi realizado uma pesquisa de campo qualitativa que utilizou de entrevista semi-estruturada para a coleta dos dados e a unidade de análise como critério para analisar os resultados. A pesquisa investigou as formas de atuação desses profissionais, as características dos processos empregados por eles, as dificuldades percebidas, as possíveis metodologias utilizadas, o nível de satisfação e os resultados percebidos decorrentes da experiência com o *coaching*. Os resultados mostram que a falta de regulamentação e a ausência de critérios para a formação são um dos principais obstáculos enfrentados pelo profissional *coach*. Pessoas sem qualificação se intitulam *coaches* aproveitando da crescente demanda do mercado pelos processos e da carência destes profissionais em relação a procura. Mesmo diante das dificuldades percebidas os profissionais demonstram satisfação com a profissão ressaltando os retornos pessoais obtidos e as expectativas alcançadas. Contudo, indiferentemente consideram a profissão desafiadora.

Palavras-chave: Profissional *Coach*. Expectativas. Resultados percebidos. Regulamentação. Qualificação. Profissão.

## **COACHING COMO CARREIRA: Práticas e desafios encontrados pelos profissionais de Coaching na Região Metropolitana de Belo Horizonte**

### **RESUMO**

Este trabalho acadêmico realizou um estudo exploratório entre os profissionais que atuam como *coach* na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Teve-se como objetivo analisar a atuação desses profissionais e identificar suas práticas de atuação, bem como os desafios enfrentados no decorrer da profissão. Foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa que utilizou de entrevista semi-estruturada para a coleta dos dados e a unidade de análise como critério para analisar os resultados. A pesquisa investigou as formas de atuação desses profissionais, as características dos processos empregados por eles, as dificuldades percebidas, as possíveis metodologias utilizadas, o nível de satisfação e os resultados percebidos decorrentes da experiência com o *coaching*. Os resultados mostram que a falta de regulamentação e a ausência de critérios para a formação são um dos principais obstáculos enfrentados pelo profissional *coach*. Pessoas sem qualificação se intitulam *coaches* aproveitando da crescente demanda do mercado pelos processos e da carência destes profissionais em relação a procura. Mesmo diante das dificuldades percebidas os profissionais demonstram satisfação com a profissão ressaltando os retornos pessoais obtidos e as expectativas alcançadas. Contudo, indiferentemente consideram a profissão desafiadora.

Palavras-chave: Profissional Coach. Expectativas. Resultados percebidos. Regulamentação. Qualificação. Profissão.

### **INTRODUÇÃO**

O movimento do *coaching* que hoje conhecemos se desenvolveu como uma metodologia voltada para a mudança das pessoas no alcance de seus objetivos, o que era conhecido no mundo dos esportes, a partir da década de 1980 ganha destaque no meio organizacional. O *coaching* executivo, o *coaching* de negócios e o *coaching* pessoal surgem como novas profissões onde pessoas ajudam outras por meio de técnicas e metodologias. Mesmo sendo uma profissão indireta, muitas pessoas buscam a orientação de um especialista em *coaching* que possa ajudá-las no seu desenvolvimento e performance. Organizações também demandam por estes profissionais alinhando o processo de *coaching* nas estratégias da organização, neste sentido, qualquer tipo de situação que envolve resultados o profissional *coach* poderá ser acionado para auxiliar, seja pessoas ou empresas. O crescimento e a expansão acelerada do *coaching* fez com que surgissem novos campos e denominações. Hoje se fala em *coaching* de emagrecimento, *coaching* para concurso, *coaching* de carreira, de negócios, para a vida, para o bem estar, etc., o fato é que tantas denominações dificultam a compreensão do *coaching* e dispersa o seu real papel entre as pessoas (DOWNEY, 2013; LAGES & O'CONNOR, 2013; MANTANA, 2013).

O *coaching* invadiu o mundo dos psicólogos, mentores e conselheiros, estudos apontam grande crescimento pela procura na formação em *coaching*, embora muitas pessoas se intituem *coaches* pela ineficiência no processo de formação desses profissionais,

estudiosos acreditam que o *coaching* vai além de uma tendência ou modismo. Entende-se que como qualquer outra profissão que esteja no início é difícil existir definições, limites e práticas predefinidas que estabeleçam quais são as regras. O *coaching* não é terapia, nem aconselhamento e nem mentoria. Todas estas práticas podem ajudar as pessoas, mas cada uma tem suas próprias regras que diferenciam uma das outras. O objetivo do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver os problemas que agem como limitadores na busca por resultados. É capaz de levar o indivíduo a transformar o que aprendeu em ações direcionadas aos objetivos esperados, é uma forma de liderança capaz de extrair, ao máximo, o potencial do indivíduo proporcionando resultados, seja para ele próprio ou para um grupo. A partir de uma visão voltada para o presente e o futuro e com uma perspectiva estratégica, o *coaching* tem a missão de ajudar as pessoas a atingirem o crescimento pessoal e profissional. Esta ajuda vem por meio do relacionamento entre o *coach* (Orientador) e o *coachee* (cliente), envolvendo o trabalho em equipe, ajuda mútua e confiança. (DOWNEY, 2013; LAGES & O'CONNOR, 2013).

Frente às questões que norteiam a aplicabilidade do processo de *coaching* no Brasil como a crescente demanda pelo processo de *coaching* e a falta de regulamentação, se torna um desafio para os profissionais de *coaching* atuar em algumas regiões. A principal finalidade deste trabalho foi analisar a atuação dos profissionais *coaching* na Região Metropolitana de Belo Horizonte, descrevendo suas práticas e abordando os desafios encontrados no exercer da profissão. Metodologicamente, este trabalho adotou o tipo de pesquisa de campo, de natureza descritiva e de abordagem qualitativa, que aconteceu por meio de entrevista semi-estruturada realizada com profissionais que atuam com o *coaching*. A importância deste trabalho se reflete em conhecer mais sobre o *coaching* no ponto de vista dos profissionais e dentro das perspectivas de cada um. Espera-se que este trabalho sirva como consulta para novos estudos e que as informações levantadas sejam de grande valia no atendimento e esclarecimento de dúvidas.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado com sete profissionais *coach* enumerados de 1 a 7 para manter a integridade e descrição dos envolvidos, todos atuantes na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A seleção dos entrevistados aconteceu por acessibilidade e conveniência. De natureza qualitativa, para a coleta dos dados foi utilizado como técnica um roteiro de entrevista semi-estruturado de forma a identificar os entrevistados, as práticas de *coaching* adotadas pelos profissionais, os desafios encontrados no *coaching* como carreira bem como o grau de satisfação do profissional *coach* com a profissão e avaliar os resultados da prática na percepção desses profissionais. Segundo Marconi e Lakatos (2012), a entrevista é um encontro entre duas pessoas que mediante uma conversa de natureza profissional procura-se obter informações sobre um determinado assunto. A este sentido, Gil (2010) acrescenta que no levantamento de dados a entrevista assume uma forma estruturada, pois o entrevistador guia-se por um roteiro de entrevistas aonde vai explorando os pontos de interesse ao longo de seu acontecimento.

As entrevistas aconteceram individualmente nos locais de atuação e em dias diferentes conforme agendado com cada um previamente. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos objetivos específicos que se pretende alcançar e foi dividido de duas formas, a primeira com perguntas que compõem a caracterização dos entrevistados e a segunda parte com

perguntas que possibilitam a extração das informações do objeto de estudo. A entrevista semiestruturada favorece a compreensão do fenômeno e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas e mantém a presença atuante do pesquisador no processo, no entanto, o entrevistador deve proceder com alguns requisitos na hora da entrevista, como imparcialidade, observação constante e segurança ao entrevistado para que o mesmo fique a vontade (OLIVEIRA, 2002). Marconi e Lakatos (2012) abordam algumas vantagens da entrevista como coleta de dados, dentre as quais se destaca que a entrevista pode ser utilizada em todos os segmentos de população possibilitando maior flexibilidade, oferece maior oportunidade para avaliar o entrevistado em suas atitudes e condutas, a possibilidade de conseguir informações mais precisas e a obtenção de informações que não se encontram em fontes documentais.

Segundo Oliveira Maria (2012), a unidade de análise diz respeito aos dados obtidos através da realização da entrevista tendo como referencia a teoria utilizada no trabalho, consiste em estabelecer relação entre a teoria dos autores utilizados e a análise dos dados feita pelo pesquisador. Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas para uma tabela de excel onde as respostas de cada entrevistado foram alinhadas em colunas lado a lado obedecendo a sequência das perguntas. Após a transcrição foi elaborada uma síntese das respostas de todos os entrevistados que permitiu relacioná-las com o referencial teórico e apresentar os dados em forma de texto. Tal procedimento assemelha com a proposta de Miles e Huberman (2004) citado por Neto, Barbosa e Cendón (2006), ao sugerir a análise qualitativa dos dados em três fluxos de atividades, são eles: redução de dados, exibição dos dados e conclusões com base em interferência a partir de premissas. A utilização da teoria em pequena escala serve para dar sustentação teórica à pesquisa. Busca-se então, com esta estrutura metodológica responder aos objetivos propostos pelo estudo, além de discutir as dificuldades e limitações enfrentadas na construção do mesmo (OLIVEIRA, Maria. 2012; NETO, BARBOSA e CENDON, 2006).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **O conceito e evolução histórica do *coaching***

A associação do *coaching* com o processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações é apontado por meio de um estudo bibliográfico considerando o período de 1937 a 2002, este estudo demonstrou que o sentido atual do *coaching* poderia ser dividido em três fases. Na primeira fase o termo surgiu no final da década de 1930 através de uma atividade interna ligada a função de supervisor. A segunda fase foi a partir da década de 1960 mantendo a visão do *coaching* como uma ação interna entre superior-subordinado, sendo reforçada pela publicação dos primeiros estudos científicos sobre as contribuições da prática de *coaching*. A terceira fase se dá a partir da década de 1990, quando surge a possibilidade de uma relação entre um funcionário (*coachee*) e um profissional *coach* externo, nesta época é crescente o número de publicações científicas relacionada ao tema, trazendo como consequência a oferta da prática através de consultoria e a contratação de profissionais externos à organização. O *coaching* chegou ao Brasil na década de 1980 introduzido pelas multinacionais e empresas de grande porte, mas somente no início da década de 1990 é que o *coaching* ganhou força. (FERREIRA, 2008; PINHEIRO; PASQUAL; BROGE, 2013).

O *coaching* ao longo de sua trajetória e transformação mostrou ser uma ferramenta capaz de potencializar o desenvolvimento de pessoas na busca por resultados. Com o *coaching*, o sentido de “desenvolvimento” passa a ganhar espaço nas organizações e sua importância permanece até os dias atuais. Em pleno século XXI, o *coaching* apresenta um cenário de desafios e oportunidades, bem como de responsabilidades. Diante de seus possíveis resultados, a demanda por *coaching* seja individual ou por equipe, para questões pessoais ou profissionais, têm aumentado cada vez mais, os profissionais executivos tem visto o *coaching* de forma positiva agregando-lhe alto valor quanto ao seu desempenho dentro da organização, e por este fator, é que cada vez mais as organizações têm buscado por estes profissionais, aumentando a cada ano, a credibilidade ao processo de *coaching*. (MOTTER JUNIOR, 2012).

### Os modelos e abordagens do *coaching*

O *coaching* é uma ferramenta que pode ser utilizada, tanto por empresas como por pessoas individualmente, que almejam o alcance de seus objetivos. Esta metodologia ganha cada vez mais clientes, pois tem se mostrado realmente eficaz na obtenção de resultados em diversas áreas da vida do *coachee*. “Considerado como uma ciência multidisciplinar, uma vez que agregam conceitos, técnicas e ferramentas de diversas outras ciências que estudam o comportamento humano” (IBC, 2014) o *coaching*, em suas várias aplicações, oferece muitos benefícios ao cliente. (IBC, 2014; ASBRASPA, 2014). Dentre as diferentes abordagens e modelos, as mais conhecidas são:

- a) *Coaching* de vida (*Life coaching*) – Orientado para a vida pessoal abrangendo diversas dimensões como familiar, emocional, sentimental, espiritual, financeiro, saúde, social e de lazer, o *coaching* de vida ajuda o indivíduo a ganhar consciência sobre o que ele quer pra vida e a entender melhor seus pensamentos, sentimentos e atitudes. (MIRANDA, 2014; IBC, 2014, EXECUTIVO, 2015, ATIVAR, 2015).
- b) *Coaching* Executivo ou Empresarial – Considerado um dos processos mais demandado atualmente o *coaching* executivo é orientado ao desenvolvimento de líderes que tem por foco expandir a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais através do desenvolvimento das habilidades de pensamento estratégico. É um processo orientado para a vida profissional do indivíduo, e demandado pelas empresas no intuito de aprimorar as habilidades de um indivíduo ou grupo visando às metas da organização. (MIRANDA, 2014; IBC, 2014, EXECUTIVO, 2015).
- c) *Coaching* de negócios – Sendo uma tendência entre pequenas e médias empresas, este tipo de *coaching* está voltado para empresários e empreendedores e tem como objetivo auxiliar no crescimento e inovação dos negócios através de técnicas que permitem o desenvolvimento de competências empreendedoras e estratégicas, gerando resultados satisfatórios aos negócios. (MIRANDA, 2014; ÁPICE, 2014b; COSTA, 2011; ADMINISTRADORES, 2015; COACH, 2015).
- d) *Coaching* Sistêmico – Uma abordagem que olha todos os envolvidos no processo como sistema, seu objetivo é promover soluções que envolvem comportamento, conexões, projetos e pessoas num contexto pessoal e profissional. Orientado para o crescimento, descobertas e potencialização do relacionamento como um todo, age

a partir do autoconhecimento através das experiências mentais, corporais e espirituais. Olha ao mesmo tempo para o indivíduo e o sistema onde ele está inserido. (PRÓSPERO, 2011; IBC, 2014; CMC, 2015).

- e) *Coaching* Ontológico – Ajuda as pessoas a olharem para dentro de si, envolve questões da compreensão do “ser”. Este modelo possibilita expandir as interpretações que cada indivíduo tem de si mesmo. Tem como objetivo mudar o modo de “ser” e para isto, começa pelos princípios que influencia no comportamento do indivíduo. Procura devolver o equilíbrio da vida e ajuda a mudar o modo de ser do indivíduo a partir do campo espiritual, emocional, filosófico e de linguagem. (HIRSCH, 2011; LAGES E O’CONNOR, 2013).
- f) *Coaching* com PNL – A Programação Neurolinguística é definida como o estudo da estrutura subjetiva do indivíduo, ou seja, como a linguagem afeta o modo de pensar e como isto reflete nas ações. O *coach* de PNL observa a linguagem corporal e as palavras que são as expressões do pensamento que logo serão transformadas em ações, para detectar onde estão os problemas e com isto ajudar o cliente a desenvolver outras formas de pensamento que possibilite novas maneiras de resolver estes problemas (LAGES & O’CONNOR, 2013).

## Práticas de coaching

Cada pessoa tem um estilo próprio de aprendizagem, entendendo este estilo é possível ter um domínio do processo e atuar de forma efetiva. “O *coaching* deve considerar esta questão, entendendo e definindo parâmetros que possibilitem a aprendizagem dos indivíduos” (CARVALHO, 2011, p.89). Aplicar o *coaching* é entender a estrutura básica do processo definindo os pontos de início, meio e fim. Guthrie e Alexander (2001) citado por Ferreira (2008, p.43) descreve a estrutura do exercício do *coaching* “no domínio e aplicação de uma combinação de competências próprias de um gestor de projetos”, atribuindo a esta estrutura a identificação das causas, desenvolvimento do plano de ação, execução e monitoramento e por fim avaliação dos resultados em relação aos objetivos propostos. Greif e outros (2010), citados por Motter Junior (2012) resumidamente determinam serem oito os fatores de sucesso no processo de *coaching*: Suporte emocional, reflexão do problema, autorreflexão, reflexão sobre as emoções, clareza na definição das metas, recursos internos e externos do *coachees*, suporte durante a prática, e *feedback* e avaliação dos resultados. Flaherty (2010) denomina este processo como “fluxo do *coaching*” e apresenta cinco estágios a esta estrutura, são eles: relacionamento, aberturas, avaliação, engajamento e *coaching* em si. Lages e O’Connor (2013) destacam outro modelo conhecido como “Modelo Integral”. Desenvolvido por Ken Wilber nos Estados Unidos na década de 1980, o modelo Integral tem por finalidade ser uma amostra do indivíduo, da sociedade e da cultura. O modelo integral é constituído por quatro quadrantes que propicia uma compreensão profunda de quem somos e do ambiente em que se vive, auxiliando no encontro de soluções anteriormente não vistas e ampliando a capacidade do indivíduo nas suas diversas interações. É importante avaliar e atuar em todos os quadrantes em conjunto identificando os aspectos de cada quadrante e seus respectivos níveis, pois assim será possível traçar o perfil do indivíduo ou equipe e atuar de maneira eficaz em todas as áreas. (DOWNEY, 2013; LAGES & O’CONNOR, 2013; METACOACHING, 2015).

**Figura 1 – Modelo Integral**



**Fonte: INSTITUTO INTEGRAL BRASIL, 2015**

Quanto às ferramentas de avaliação, Flaherty (2010) ressalta a importância delas no desenvolvimento de pessoas dentro do processo de *coaching*, mas nos leva antes ao questionamento de sua aplicabilidade sobre o ponto de vista de que um modelo de avaliação não pode ser usado como forma de rotular uma pessoa. Por mais eficaz e abrangente sejam os modelos eles não são capazes de capturar integralmente as características de uma pessoa, pois no tocante a isto as pessoas estão em constante mudança e adaptação. Os modelos de avaliação agem como facilitadores nas intervenções de *coaching* possibilitando entender o cliente e trabalhar o seu desenvolvimento sem limitá-los ao parâmetro do próprio modelo, neste sentido, sendo eles uma forma de se falar da pessoa, nenhum *coach* deve ficar atrelado a um único tipo de modelo estando aberto a novas reavaliações. (FLAHERTY, 2010). Integrando tal sentido, Flaherty (2010) propõe a utilização da “observação” na aplicação dos processos de *coaching* independente do modelo de avaliação utilizado, pois permite entender o cliente nas suas aspirações mais profunda.

### **Diferenças entre *coaching*, *mentoring* e *counseling***

Segundo Oliveira Djalma (2012), a orientação profissional é um programa estruturado que tem como finalidade criar condições a uma pessoa de incorporar e aplicar seus conhecimentos e aptidões seja no campo pessoal ou profissional, de forma aperfeiçoada e orientada para o futuro. Pode ser desempenhado por consultores externos ou internos da empresa, em grupo ou individualmente, sempre de forma estruturada seguindo alguns princípios como a confiança entre as partes envolvidas, equidade de tratamento de todos os participantes, respeito às características individuais e seus respectivos interesses e confidencialidade das questões abordadas. Para Lages e O’Connor (2013), o *coaching* contém quatro importantes elementos que formam uma arquitetura básica como a mudança, a preocupação, o relacionamento, e o aprendizado. Sendo esta arquitetura comum a muitas outras profissões como terapia, tutoria, aconselhamento, consultoria, etc., tais semelhanças levam a diversas interpretações do que realmente é o *coaching*, confusões de entendimento quanto à aplicabilidade do processo e dificuldade de saber os limites do *coaching* em relação às outras práticas. (OLIVEIRA, Djalma., 2012; LAGES & O’CONNOR, 2013).

As principais práticas de orientação profissional são o *coaching*, o *mentoring* e o *counseling*, a alternância no uso dos três termos em princípio aponta para um mesmo sentido, pois existem várias similaridades, no entanto, há distinção entre suas práticas, desenvolvimento e propósitos. Quanto mais estruturada as práticas estiverem, mais eficiente e efetivo será, possibilitando uma melhor identificação e reconhecimento das fronteiras entre essas atividades. Com a introdução do *coaching* nas organizações as práticas de *mentoring* e *counseling* passaram a ser confundidas como técnicas a disposição do *coaching* e vice-versa. Ainda é ampla e divergente a discussão sobre os benefícios das atividades de cada prática. (FERREIRA, 2008; OLIVEIRA, Djalma, 2012). Torna-se oportuno a necessidade de um esclarecimento maior quanto ao conceito de *coaching*, *mentoring* e *counseling*, evidenciando suas diferenças e particularidades.

O processo de *coaching* diferentemente do *mentoring* e do *counseling* acontece em período de curto, médio e longo prazo sendo perceptíveis às mudanças logo nos primeiros encontros. Focado no presente e no futuro, age de forma provocadora através de perguntas para forçar o *coachee* a pensar a respeito de determinadas situações e colocar-se em prática em prol de seus objetivos, ou seja, o *coaching* é orientado para a ação e utiliza de uma abordagem colaborativa incentivando a pró-atividade, a descoberta e o crescimento. Trabalha no sentido de reduzir a influencia do medo e outras emoções negativas que, dentro do processo de *coaching* são conhecidas como fatores limitantes. Lages e O'Connor (2013) enfatizam que no *coaching* a segurança não está na zona de conforto do individuo, mas na própria mudança que pode criar situações melhores que as existentes. O cliente necessita do apoio do *coach* para que as mudanças aconteçam, no entanto, estas mudanças não ocorrem de imediato. A maioria das mudanças é iniciada pelo cliente e não apenas impostas e precisam manter uma interação com os valores do individuo para que elas aconteçam. Visto como um investimento o *coaching* é uma ferramenta personalizada testada e aprovada como a mais eficaz na busca de resultados e que possui começo, meio e fim, ou seja, pode ser de longo prazo, mas não permanente. Durante o processo de *coaching*, é importante que o *coach* prepare o cliente para que o mesmo saiba como continuar obtendo resultados mesmo depois de terminado o processo. Diferente das outras práticas, o papel do *coach* está no compromisso de apoiar o cliente a atingir suas metas (MINOR, 1997; OLIVEIRA, Djalma, 2012; DOWNEY, 2013; LAGES & O'CONNOR, 2013).

Segundo Oliveira Djalma (2012), *Mentoring* é um processo de desenvolvimento em que o mentor possui elevada experiência e conhecimentos técnicos para auxiliar o mentorado que possui pouco ou nenhuma experiência no seu desenvolvimento profissional especificamente, levando em consideração aspectos técnicos administrativos. Considerado um processo de médio e longo prazo, o processo de *mentoring* exige um nível elevado de confiança maior que no processo de *coaching*, pois necessita que o mentorado entregue sua vida profissional ao mentor, que por sua vez, através de seu conhecimento técnico e específico de uma determinada função ou área ensinará “do que” e “como” fazer uma atividade. Diferentemente do *coaching* o processo de *mentoring* tem participação efetiva do mentor nas atividades a serem realizadas, há uma transferência de conhecimentos entre mentor e mentorado, com isto, há momentos em que o mentor quebra a barreira do conhecimento, pois ele também aprende em vez de só ensinar. Por ser um processo de transferência o mentorado pode se tornar um mentor e vice-versa. Kram e Isabella citado por Ferreira (2008), atribuí ao *mentoring* o propósito de inserção e de crescimento profissional promovendo uma alavancada de carreira. Estes autores consideram alguns fatores importantes

na escolha do mentor e que interferem de forma significativa nos resultados do processo de *mentoring*, para eles a idade, o nível de experiência e a posição hierárquica do mentor são relevantes para o desenvolvimento profissional do mentorado dentro da organização. (FERREIRA, 2008; OLIVEIRA, Djalma, 2012).

O processo de *counseling* atua nos comportamentos disfuncionais da pessoa, ou seja, quando há uma contradição entre a comunicação verbal e não verbal levando em consideração gestos e articulações no momento da comunicação, seu papel é auxiliar o cliente em momentos de confusão e conflito interno que interferem no comportamento organizacional. Oliveira Djalma, (2012, p. 22) define o *counseling* como “uma abordagem profissional e pessoal, com foco específico, em um contexto clínico, médico ou psicológico, com atividades estruturadas de diagnóstico, aconselhamento, acompanhamento e avaliação”. Pacheco (2011) aborda o *counseling* como uma atividade induzida por instrumentos de cura terapêutica que atende a algum distúrbio pré-existente seja emocional ou comportamental que afeta a qualidade dos resultados da pessoa dentro da organização. A estrutura do *counseling* é mais individual e pessoal do que nos processos de *coaching* e *mentoring*, normalmente os encontros acontecem em consultórios terapêuticos e são desenvolvidos por psicoterapeutas especializados. Visto como uma terapia ocupacional, seu foco é levar o cliente a enxergar um novo ponto de vista na resolução de seus problemas. Diferente do *coaching*, o *counseling* é um processo de longo prazo, inicialmente leva de 3 a 6 meses para começar a visualizar os resultados esperados. Caracterizado como um processo interativo, o *counseling* conduz o cliente a uma análise de sua vida profissional. À medida que o indivíduo consegue compreender as causas de seu comportamento ele caminha em direção à solução de seus problemas disfuncionais criando um equilíbrio em seu estado afetivo emocional. (FERREIRA, 2008; PACHECO, 2011; OLIVEIRA, Djalma, 2012).

Na teoria, os objetivos das três atividades são diversos e permite distinguir as diferenças entre elas, no entanto, quando colocado em prática, as atividades se apresentam similares dificultando a percepção do consultor, seja ele, *coach*, mentor ou *conselor* e até mesmo do cliente em perceber qual das três orientações se faz necessário naquele momento ou situação, desta forma, Minor (2001) e Lages e O'Connor (2004) citado por Ferreira (2008) sugere que cabe ao consultor definir a abordagem a ser escolhida no desempenho dos diferentes papéis, visto que o cliente não está apto para definir qual atividade é adequada. (FERREIRA, 2008; OLIVEIRA, Djalma, 2012).

## **Resultados do processo de *coaching***

A definição de “sucesso” em *coaching* é pouco compreendida tornando-se tema de debate entre os principais autores e pesquisadores. A este respeito, Motter Junior (2012) relata que são poucos os estudos que tem examinado os impactos dentro da relação de trabalho entre *coaches* e *coachees* e que se faz necessário à expansão dos critérios e fatores de avaliação dos resultados que, em sua maioria é de condição subjetiva. Talvez seja esta a dificuldade de avaliação, pois tal condição dependerá da perspectiva e do ponto de vista do cliente que possui características únicas, como por exemplo, razões, problemas, objetivos e atributos. No tocante a isto, Tcef (2004) citado por Blanco (2006) afirma que a falta de uma forma objetiva e sistêmica de medir os resultados da prática de *coaching* podem possibilitar visão negativa à prática. Segundo Douglas e Morley (2000) citado por Blanco (2006, p. 94) “o futuro do *coaching* como um serviço profissional efetivo e legitimado depende de dados empíricos

confiáveis que suportem sua efetividade como ferramenta de desenvolvimento focada no talento executivo”. Além dos dados empíricos, para Lages e O’Connor (2013) se o *coaching* ensina múltiplas perspectivas, os resultados do *coaching* também devem ser medidos de formas e abordagens diferentes para que se obtenham múltiplas dimensões, para tanto, as observações provenientes de estudos de casos e relatos devem ser consideradas.

Dentro do contexto de obter resultados na prática de *coaching*, alguns estudos científicos apontam semelhanças nos benefícios propostos pelo *coaching*. Whitmore (2009), Correa (2008), Camara, Guerra e Rodrigues (2007) citado por Ferreira (2013) afirmam que o *coaching* pode ser usado para motivar pessoas, desenvolver competências, aprimorar habilidades, encontrar soluções aos problemas, melhorar o relacionamento e a comunicação, valorizar o bem estar, alcançar os objetivos e promover mudanças. Incluso a esta perspectiva, Peltier (2010) citado por Ferreira (2013) evidencia três fatores determinantes ao sucesso do *coaching*, motivação e compromisso do cliente, apoio da organização patrocinadora e clareza dos objetivos. O processo de *coaching* pode também não ser eficaz, como resultado disto os objetivos propostos podem não ser alcançados. Cuenca (2011) citado por Blanco (2006) menciona alguns fatores a este insucesso, como: pré-julgamentos do coach, envolvimento das experiências do *coach* de forma inadequada ao processo, uso das emoções para motivar o cliente e distanciamento do foco por parte do coach. A ferramenta mais poderosa do *coaching* são as perguntas e estas podem ser influenciadas por tais fatores, no entanto, o profissional precisa saber quando perguntar, quais perguntas devem ser feitas, em qual momento e como fazê-las. Desta forma conseguirá extrair as informações relevantes para o planejamento e estabelecimento das ações. No *coaching* como em qualquer outra ferramenta de desenvolvimento pessoal é possível atribuir o “sucesso” ou o “fracasso” à sua prática. Neste sentido Ferreira (2013), destaca o profissionalismo e a maturidade para lidar com o *coaching* como fator imprescindível. Assis (2013, pag. 43) acrescenta que “a necessidade de conhecer o “eu” é condição imprescindível para a geração de resultados surpreendentes” (BLANCO, 2006; FERREIRA, 2013; ASSIS, 2013).

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados coletados encontram-se de forma esquemática obedecendo a sequência das questões da entrevista e analisadas segundo o referencial teórico trabalhado ao longo do estudo. Dos sete entrevistados cinco são do sexo feminino e dois são do sexo masculino. Dois entrevistados estão na faixa etária entre 25 e 39 anos, quatro estão na faixa etária entre 40 e 55 anos e um entrevistado na faixa etária acima dos 60 anos. A formação mínima dos entrevistados é graduação e a formação máxima é mestrado em curso. Registra-se entre a maioria dos entrevistados a formação em Psicologia, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

De acordo com os entrevistados, no Brasil, o processo ainda está em desenvolvimento, embora seja um tema popular. Escolas estão surgindo e oferecendo cursos de formação que, em alguns casos, apresentam qualidade duvidosa. Os entrevistados destacam a importância de quem faz trabalhos sérios se associarem entre si para garantir maior consistência da área. Além de atuarem em Belo Horizonte, alguns *coaches* atuam também em outros estados como SP, RJ e BA e a distância e um entrevistado atua no EUA. Cinco dos sete entrevistados tem atuação a partir de 2009 e apenas dois entrevistados atuam a mais de dez anos no mercado. Todos os entrevistados têm seu próprio escritório e apenas um dos entrevistados não atende

pessoa física sendo que o entrevistado 1 fundou sua própria escola que forma profissionais para atuar em parceria com a escola que também realiza atendimentos a distância em vários estados brasileiros e em outros países como Austrália, China, Europa, México, Colômbia e Chile. Quanto à associação a alguma instituição formadora de *coaching* na RMBH, dos sete entrevistados, três não são credenciados em nenhuma associação.

Quanto ao nicho de atuação, os entrevistados esclarecem que existe a demanda do *Coaching* Executivo, *Coaching* Profissional, *Coaching* Ontológico e o *Life Coaching*. Os atendimentos acontecem em sua maioria presencial, mas podem ocorrer também via skipe e os encontros acontecem uma vez por semana não ultrapassando quinze dias de intervalo entre um e outro. Entre os entrevistados o nicho de atuação que mais prevalece são o *Life Coaching*, que são para pessoas que querem rever algumas questões individuais e pessoais e o *Coaching* Executivo, indicado para gestores e executivos que estão dentro de empresas. Estas explicações vão de acordo com a teoria de Miranda (2014), IBC (2014), Executivo (2015) ao descrever as características do *coaching* de vida e do *coaching* executivo. O *Coaching* Ontológico de Hirsch (2011) e Lages e O'Connor (2013) também é mencionado entre dois entrevistados como um processo que envolve muita escuta e voltado para a compreensão do ser.

Quando os entrevistados foram questionados sobre as diferenças do *coaching* para outras práticas de desenvolvimento pessoal houve ênfase nas práticas de psicoterapia, mentoria, treinamento, psicanálise, psicologia e consultoria. Todos os entrevistados consideram estas práticas diferentes, pois entendem que o *coaching* é um processo muito mais transformacional. Todos os entrevistados consideram as outras práticas complementar, pois o *coaching* permite ao *coach* a flexibilidade de trabalhar várias ferramentas, metodologias e recursos que são trabalhados dentro das outras práticas de desenvolvimento tornando o processo mais efetivo e eficaz. A definição de cada uma das práticas abordadas pelos entrevistados está alinhada ao que Ferreira (2008) e Oliveira (2012) defendem. Os autores ressaltam a importância de uma boa estruturação dessas práticas para melhor identificação dos limites da cada uma, pois quando bem aplicadas podem promover mudança e ganho de resultados. A adição dessas práticas ao *coaching* é reafirmada pelo Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2014) quando cita que o *coaching* é um processo que abrange várias áreas do conhecimento.

Quanto à metodologia utilizada, um dos entrevistados afirma que existe uma série de modelos que podem ser trabalhados e que tudo vai depender da bagagem do *coach*, mas destaca o Modelo Integral de Ken Wilber. Este modelo é apontado por Lages e O'Connor (2013) e consiste nos quatro quadrantes e permite ao *coach* junto ao cliente entender melhor as questões subjetivas e as questões externas de uma forma individual e de uma forma coletiva. Três dos entrevistados relata utilizar a metodologia aprendida em sua formação e no geral o processo consiste da seguinte forma: mostrar para o cliente o que é o *coaching*, aplicar ferramentas de definição de objetivos e em seguida trabalhar uma sequência de ações que consiste em foco, planejamento, ação e desenvolvimento contínuo. A sequência da metodologia apresentada pelos entrevistados é mencionada por Guthrie e Alexander (2001) e citado por Ferreira (2008) ao descrever a estrutura do exercício do *coaching* em identificação das causas, desenvolvimento do plano de ação, execução e monitoramento e avaliação dos resultados. Um desses entrevistados ressalta não trabalhar as metodologias de forma pura, pois costuma dar um toque e adapta-las ao contexto do cliente. Outro entrevistado afirma usar muito a escuta e a ontologia da linguagem como metodologia e destaca que o *coaching*

ontológico trabalha com sessões muito profundas exigindo tempo do cliente e que o mesmo esteja em um bom momento, tais características é descrita por Lages e O'Connor (2013) ao afirmar que o *coaching* ontológico olha para as questões emocionais e espirituais do cliente. E por fim um entrevistado afirma utilizar a metodologia vivencial relacional, que consiste em perguntas mais abertas para que o *coachee* comece a entender qual é o padrão que está direcionando a ação dele, com atividades de visualização para acionar o sistema de crença da pessoa e com algumas técnicas vivenciais.

Sobre as vantagens e desvantagens das práticas de *Coaching* para a organização e para o indivíduo. Quanto às vantagens, as respostas entre os entrevistados são similares e apontam que podem ser inúmeras e destaca para a empresa, um profissional consciente e pronto para apoiar a empresa no que ela precisar ou na situação para a qual ele foi contratado e com uma postura muito mais de assumir as responsabilidades pelas escolhas que faz, e, para o indivíduo uma melhor performance, melhor qualidade de vida, maior satisfação, maior entrega, autoconhecimento, autodesenvolvimento e sustentabilidade dos resultados. Estas vantagens são apontadas por Apice, (2014a) como benefícios do *Coaching* de vida e do *coaching* executivo por Miranda (2014) e Executivo (2015) e apresentado como fortes pontos positivos pelo IBC (2014) e Abraspa (2014).

Como desvantagens, dois dos entrevistados destacam que pode ser o risco do investimento, ou seja, a empresa ou indivíduo investir no processo e ele não proporcionar os resultados como esperado, neste sentido, Cuenca (2011) citado por Blanco (2006) menciona a possibilidade do *coaching* não ser eficaz e destaca alguns fatores para este insucesso dentre os quais a falta de comprometimento do cliente. Outro entrevistado ressalta o fato da população ainda não estar preparada para o *coaching* acreditando ser um processo que aponta o caminho, outra desvantagem refere-se ao fato do *coaching* ter virado moda e com isto, tudo e qualquer coisa que aparece as pessoas chama de *coaching*. Para um entrevistado a desvantagem está relacionada ao custo do processo e que por ser caro é um processo que não está disponível para todos e quando as empresas investem normalmente está direcionado para gestores e executivos da alta administração, este direcionamento é compreendido como um dos aspectos comuns das práticas de *coaching* entre os pesquisadores e descrito por Ferreira (2008). Outro entrevistado descreve como desvantagens algumas ferramentas das praticas de *coaching* serem superficiais e o equivoco que as pessoas cometem ao terminar o processo de *coaching* e achar que acabou como se o *coaching* tivesse um fim quando na verdade o *coaching* é o começo, é depois do processo de *coaching* que as coisas acontecem. Apenas um dos entrevistados não vê nenhuma desvantagem nas práticas do processo de *coaching*.

Foram diversas as maneiras de definição do sucesso em um processo de *coaching* apontadas pelos entrevistados, mas todas levam ao sentido de visão e mudança do próprio *coachee* em relação à vida em todos os seus aspectos e enfatiza a questão do comprometimento e engajamento do cliente com o processo, este compromisso é evidenciado por Peltier (2010) citado por ferreira (2013) como um dos três fatores determinantes do sucesso. Em relação às barreiras encontradas para quem atua como *coach* para os entrevistados está justamente em conseguir fazer o nome, ter um portfólio e uma clientela e faz menção a falta de informação do que é *coaching* e dos profissionais "charlatões" no mercado que faz as coisas achando ser *coach*, as formações pouco consistente, a experiência como fator imprescindível e o risco de atuar somente como *coach* e não ter outra profissão conciliada, destacando a falta de ética caso o recurso financeiro dependa exclusivamente daquele trabalho. Para quem está iniciando os entrevistados acreditam ser a dificuldade de

criar a carteira de clientes, ter a ferramenta certa e fazer o processo de *coaching* com qualidade, pois o mercado tem ficado cada vez mais restritivo e seletivo.

Foram questionados aos entrevistados se o tempo de trabalho e experiência influencia nos desafios encontrados e se percebem uma valorização da profissão. Todos os entrevistados acreditam que sim, pois se o *coach* tem mais maturidade e experiência de vida, experiência corporativa e experiência como *coach* ele encara melhor as dificuldades do seu *coachee* e acrescentam que os próprios clientes ao procurar o profissional *coach* leva em conta o tempo de atuação. Um dos entrevistados faz ênfase ao fato de que o mercado mostra que uma pessoa entre 25 e 35 anos tem mais dificuldades porque lhe falta história na vida e isto pode dependendo da metodologia que escolher ser um dificultador. As afirmações em torno da experiência são defendidas por Ferreira (2013) ao atribuir a maturidade como fator imprescindível no processo de *coaching*. Outro entrevistado complementa que para o desenvolvimento de uma competência é preciso passar por três situações: adquirir o conhecimento necessário, praticar e por fim repetir ao ponto de se tornar algo natural. Contrapondo as três situações abordadas para o desenvolvimento da competência, outro entrevistado afirma que a maturidade e experiência tem a ver com percepção, amplitude de percepção, pensamento crítico e analítico e não necessariamente com o tempo e ressalta que às vezes a pessoa teve um ano de experiência e vinte anos de repetição.

Posteriormente buscou-se identificar a percepção dos entrevistados em relação à profissão de *coaching* no Brasil e na RMBH. Para três dos entrevistados é uma profissão que tem um futuro promissor, as empresas têm investido mais em pessoas e o *coaching* tem ganhado destaque e importância, por outro lado no Brasil, em paralelo existe o risco da banalização. Dois entrevistados ressaltam que a regulamentação da profissão precisa acontecer e acrescentam que devido à falta de regulamentação existem muitas pessoas sem formação dizendo ser *coach*. Para os entrevistados a profissão tem crescido a passos largos e cada vez mais é notória as divulgações de cursos de *coaching*, profissionais que é *coach*, pessoas que fizeram a formação e congressos de *coaching*. Em relação ao futuro do *coaching*, os entrevistados acreditam que vai chegar um momento como qualquer situação de mercado que a profissão vai ser regularizada e, portanto haverá um filtro, porque como em toda profissão existem profissionais e profissionais.

No que se refere aos aspectos positivos e negativos percebidos decorrentes da experiência como *Coach*, o quadro abaixo mostra de forma bem sucinta os aspectos identificados por todos os entrevistados.

**Figura 2 – Aspectos positivos e negativos do *Coaching***

Aspectos positivos e negativos do <i>Coaching</i>		
Entrevistado n°	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
1	*Aumento da procura por este tipo de processo.	*O risco da banalização da profissão.
2	*O domínio da ferramenta e da metodologia.	*Profissionais que se dizem ser <i>coaches</i> sem formação.

3	* Proporcionar desenvolvimento para as pessoas; *Desenvolvimento para o próprio coach.	*Perceber que as pessoas têm respostas para chegar ao sucesso e não chegam por falta de ação.
4	*O profissional <i>coach</i> trabalha a si próprio em cada processo de <i>coaching</i> que faz.	*Ter um cliente passando pelo processo de <i>coaching</i> e ele ser interrompido no meio.
5	*O <i>coach</i> fica em constante desenvolvimento	*O profissional <i>coach</i> não tem a mesma segurança que uma empresa proporciona para seu empregado.
6	*Mudança de vida que o <i>coaching</i> proporciona ao coach; *Possibilidade de fazer <i>autocoaching</i> a todo instante.	*Olhar o <i>coach</i> como um profissional perfeito; *Querer que o <i>coach</i> trabalhe 24 horas por dia.
7	*Crescer como pessoa e aprender muito com os clientes a ser um ser humano melhor; *Estar em constante evolução;  *Flexibilidade de horário.	*O próprio mercado coloca restrições para o cliente que está em processo; *Falta de regulamentação da profissão.

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em relação aos resultados da prática de *coaching* que normalmente são percebidos durante a atuação, uma série de aspectos é apontada entre quatro dos entrevistados, como autoconhecimento, autodesenvolvimento, maior flexibilidade, melhor relacionamento interpessoal, melhora na qualidade de vida, autoconfiança, transformação, maior poder de decisão, capacidade de compartilhar, melhoria na administração do tempo, autoconfiança, valorização da adversidade, criação de alianças, gerenciamento das fraquezas, valorização da colaboração, times efetivos, resolução de conflitos, assertividade, pensamento estratégico e organização. Todos os entrevistados entende que as mudanças são positivas e envolve mudança comportamental e de competências. Os resultados apontados pelos entrevistados são mencionados por Ferreira (2013) que, além dos resultados para o cliente destaca também o profissionalismo do *coach* como fatores imprescindíveis no alcance dos resultados.

Quanto à forma como a avaliação dos resultados acontece para todos os entrevistados se tratando de aspectos comportamentais, acontece por percepção do *coachee*, por percepção da liderança do *coachee* quando for o caso e nos aspectos mensuráveis através de pesquisas e avaliações como a pesquisa de satisfação de resultados, a pesquisa de clima organizacional e a avaliação da liderança e é realizada em conjunto com o *coachee*, através de *feedbacks* e a partir das metas definidas no início e que são acompanhadas durante o processo. É possível perceber que os entrevistados utilizam os modelos de avaliações e utilizam também da observação e percepção para identificar os resultados, Flaherty (2010) ressalta a eficácia dos modelos de avaliações, mas destaca que não são suficientes para captar as características de uma pessoa e propõe a observação na aplicação dos processos independente do modelo de avaliação utilizado, no tocante a isto, três entrevistados apontam a percepção como um elemento na hora de avaliar. Motter Junior (2012) afirma que o fato dos resultados em sua maioria ser de condição subjetiva se torna difícil sua avaliação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como questão identificar as práticas e desafios enfrentados pelo profissional de *coaching* na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para responder a este questionamento buscou-se analisar a atuação desses profissionais e a partir dos resultados analisados é possível identificar algumas características do perfil desses profissionais bem como sua trajetória de carreira. Dentre estas características, as pessoas que buscam esta profissão em sua maioria já possuem formação acadêmica, entre os gêneros destacam-se as mulheres e as idades dos profissionais estão entre 40 e 55 anos, os dados analisados demonstram que a maturidade é uma característica determinante para ser um bom profissional e um dos principais fatores na hora de requisitar um processo de *coaching*. Quanto à formação, o estudo aponta serem diversas as áreas, tal fato vai de acordo com as características do *coaching* que não exige uma formação específica, mas é possível perceber que mesmo havendo profissionais de Turismo e Letras, a maioria entre os indivíduos são formações voltadas para a área de gestão de pessoas. É possível perceber com a trajetória de cada indivíduo que o processo de formação exige tempo, recurso financeiro e comprometimento. A profissão exige um interesse enorme em contribuir com o desenvolvimento das pessoas, isto mostra que para ser um *coach* o interesse pelo outro é característica fundamental e o aperfeiçoamento contínuo dos profissionais evidencia tal afirmação, pois os motivos que levam o profissional *coaching* a se atualizar sempre é a vontade de fazer um bom trabalho e contribuir com o desenvolvimento do indivíduo. Entende-se que a busca pelo conhecimento e o autodesenvolvimento é o que possibilita aos profissionais a capacidade de fazer um bom trabalho e entregar resultados e se não houvesse o interesse pelo outro esta busca não seria constante.

Os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados parcialmente, algumas informações foram aprofundadas de forma a evidenciar o que se pede. Em contrapartida outras informações foram tratadas de forma mais superficial, prejudicando nos resultados, no entanto, considera-se pertinente a metodologia adotada. Entre os diversos nichos de atuação do *coaching*, seis nichos foram citados pelos profissionais e correspondem a sua área de atuação dentro do espaço geográfico, a saber: *Coaching* executivo, *Coaching* de carreira, *Coaching* de equipe, *Life Coaching*, *Coaching* Ontológico e *Coaching* de bem estar e saúde. Destacam-se duas linhas de atuação que mais são utilizadas entre os profissionais participantes, o *Life Coaching* e o *Executive Coaching*, no entanto, percebe-se um crescimento nas formações de *Coaching* Ontológico. A atuação dos profissionais está alinhada em sua maioria com outras profissões ligadas também a área de desenvolvimento de pessoas, ou seja, o *coach* permite aos profissionais conciliar a profissão de *coach* com outras profissões como consultoria, treinamento, mentoria e ensino. Isto se dá pelo compartilhamento de metodologias e ferramentas nos processos ou pelo histórico profissional de cada um que conduz a busca pela formação em *coaching*, isto mostra também que existe entre os indivíduos outras fontes de renda. O estudo mostra que existe semelhança na forma de atuação e aplicabilidade dos programas de *coaching* entre os indivíduos que envolvem a duração total do processo, o tempo e frequência das sessões, a metodologia utilizada no que tange a sequência das ações, as formas de atendimento, os procedimentos adotados para avaliação dos resultados e a organização do processo em si.

O resultado da análise mostra uma preocupação em torno da ausência de regulamentação da profissão que, talvez seja este o maior desafio encontrado entre os profissionais. Muito se fala de *coaching* e isto levanta a possibilidade da banalização da profissão, tal possibilidade surge por diversos fatores tidos como desafios nos dias atuais, como o surgimento de formações pouco consistentes e sem certificações, profissionais não qualificados exercendo a profissão e promovendo uma visão negativa entre os clientes, entendimento equivocado do que é o *coaching*, ausência por parte das instituições formadoras de uma estrutura capaz de separar os diferentes níveis de formação e que estabeleça exigências mínimas de um nível para o outro e a falta de interesse em reconhecer o *coaching* como profissão por parte dos estados e governos. Tantos fatores tornam a profissão desafiadora principalmente para quem está iniciando no mercado, apesar da crescente demanda pelo processo a disseminação do *coaching* no Brasil é recente e a maioria dos profissionais tem pouco tempo de atuação, porém quando se busca um processo de *coaching* este “tempo de atuação” é um critério que impacta na hora da escolha. Uma forma de tentar diminuir este impacto e conseguir se manter ativamente no mercado talvez sejam os cursos que constantemente são realizados pelos profissionais, mas não devemos atribuir à busca frequente pelo conhecimento como uma atitude apenas para atender uma exigência de mercado. O *coaching* é um processo transformacional e para que as mudanças e os resultados aconteçam na vida do cliente o profissional precisa estar em constante evolução e autodesenvolvimento, contudo, os cursos são considerados um dos meios, talvez o principal meio para se chegar nesta melhoria. Isto porque o profissional é visto como um exemplo de performance para o cliente, no qual, muitas vezes serve de espelho.

A satisfação do indivíduo com a profissão é percebida quando os mesmos relatam que as expectativas iniciais que promoveram a busca pela formação em *coaching* foram atendidas. Outro fator é que mesmo depois da formação e diante de tantas dificuldades os profissionais continuam atuando. Prevalece entre eles um interesse imenso em ser um profissional cada dia melhor e mais bem preparado e em nenhum momento se viu alguém entre os participantes falar em desistir de ser um coach. Declaram no começo ser difícil, mas ressaltam valer a pena todo o investimento e tempo dedicado à profissão, mesmo com tantos obstáculos e percalços sentem-se surpreendidos com que o *coaching* tem proporcionado. O sentimento de realização quando um cliente consegue uma mudança de vida e atingir os resultados e o retorno financeiro são outros pontos que demonstram a satisfação com a profissão, o interesse em participar do estudo e falar do *coaching* e a forma como falaram, deixam claro a paixão pelo *coaching*.

Os resultados da prática de *coaching* são identificados em três dimensões: benefícios para o cliente, benefícios para o *coach* e benefícios para a organização. Existe semelhança entre os indivíduos quanto aos benefícios apresentados e o entendimento compartilhado de que são inúmeros e diversos estes benefícios. Os dados analisados validam a capacidade do programa de *coaching* e a efetividade de seu processo na busca e alcance dos resultados, esta efetividade é confirmada na crescente demanda pelo processo, no aumento desses profissionais no mercado e no interesse das organizações de que seus executivos passem pelo processo de *coaching*. Independente das diversas áreas e nicho de atuação, o *coaching* mostra-se como uma ferramenta essencial de transformação e desempenho, talvez seja este um dos fatores que levam a utilização de sua metodologia em outras práticas de desenvolvimento de pessoal. Este comportamento pode afetar a verdadeira essência do processo de *coaching* e se fazer necessário um resgate de suas primícias no que tange seu verdadeiro significado.

No presente trabalho foi possível identificar pontos que justificam o desenvolvimento de pesquisas e estudos sobre o *coaching*. Um ponto importante envolve a falta de regulamentação do *coaching* como profissão, quais os projetos de lei têm sido realizados para este reconhecimento, como tem sido o andamento desses projetos e qual o interesse por parte do estado em atender tais interesses, neste mesmo sentido, incluí-se como ponto para novos estudos o papel das instituições e associações diante da falta de reconhecimento do *coaching* como profissão e quais as iniciativas tem sido tomadas por estes órgãos perante o estado. Seria oportuno que as pesquisas procurassem identificar questões financeiras em torno do processo de *coaching*, como a forma que os profissionais determinam os valores das sessões, quais aspectos impactam na determinação desses valores e a relação custo x benefício. A relevância dessas sugestões refere-se ao fato de que poucos são os estudos ligados à regulamentação no Brasil e a importância da profissão para o mercado e a economia.

## REFERÊNCIAS

- BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 217f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília. Brasília.
- DOWNEY, Myles. ***Coaching eficaz***. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 180 p.
- FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. ***Coaching – Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach***. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. SP.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE *COACHING* – IBC. **Tudo sobre *coaching***. 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/>> Acesso em 06 Set. 2014.
- FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre a atuação de *coaches***. 2013. 111f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. São Paulo.
- LAGES, A.; O’CONNOR, J. **Como funciona o *coaching*: o guia essencial para a história e prática do *coaching* eficaz**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 296 p.
- FLAHERTY, James. ***Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional***. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 280 p.
- MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, Eva. M. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 296 p.
- MINOR, Marianne. ***Coaching e Aconselhamento: um guia prático para gerentes***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 59 p.

MOTTER JUNIOR, M. **A dimensão do sucesso em *coaching***: uma análise do contexto Brasileiro. 2012. 82f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 311 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. ***Coaching, Mentoring, Counseling***: Um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. São Paulo: Atlas, 2012. 232 p.