

**DÉBORA APARECIDA DA COSTA FERREIRA**

**ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DE *COACHES***

**PUC-CAMPINAS  
2013**

**DÉBORA APARECIDA DA COSTA FERREIRA**

**ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DE *COACHES***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida - PUC-Campinas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia como Profissão e Ciência.

Orientador: Profa. Dra. Tatiana de Cássia Nakano.

**PUC-CAMPINAS  
2013**

Ficha Catalográfica  
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e  
Informação - SBI - PUC-Campinas

t155.926  
F383e

Ferreira, Débora Aparecida da Costa.  
Estudo sobre a atuação de Coaches / Débora Aparecida da Costa  
Ferreira. – Campinas: PUC-Campinas, 2013.  
111.p.

Orientadora: Tatiana de Cássia Nakano Primi.  
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Cam-  
pinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.

1. Trabalho - Aspectos psicológicos. 2. Desenvolvimento profissio-  
nal. 3. Clientes - Contatos. 4. Consultores. 5. Psicólogos do trabalho. I.  
Primi, Tatiana de Cássia Nakano. II. Pontifícia Universidade Católica de  
Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-Graduação em Psicologia.  
III. Título.

22. ed. CDD – t155.926

DÉBORA APARECIDA DA COSTA FERREIRA

ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DE COACHES

BANCA EXAMINADORA



---

Presidente Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tatiana de Cássia Nakano Primi  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas



---

Prof. Dr. Cristian Zanon  
Universidade São Francisco



---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Fátima Rosely Schette  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

PUC-CAMPINAS  
2013

## DEDICATÓRIA

Ao realizar uma retrospectiva desde meu início no mestrado, me faz sentir que esse passo na minha vida tinha que acontecer, sinto que foi como algo traçado e que sem muita razão ou explicação, se concretizou e não existe possibilidade de medir a alegria que estou sentindo com essa conquista. O início foi extremamente tumultuoso, desgastante por alguns fatores, porém se superaram com êxito e muita reflexão. Começo a agradecer a Deus e a Nossa Senhora Aparecida que guiaram meus passos e estiveram me dando forças para enfrentar diversas situações.

O mestrado foi para mim um processo de transcendência pessoal, de conhecer outros horizontes, de conhecer pessoas que agregaram muito em minha formação, além de um desafio de persistência e fé.

Início os agradecimentos a minha família, que são o alicerce da minha formação, da minha personalidade. Sempre dispostos a compartilhar situações e respeitando minhas escolhas, entenderam minhas horas de dedicação ao estudo, obrigada a cada um: Romulo, Marlei, Flávia, Renan e Tito.

Ao Leo, que ao seu modo me motivou e motiva todos os dias, acreditando em meu potencial e que sempre tão sereno e carinhoso, desperta o meu melhor enquanto ser humano, que é ser feliz acima de tudo. Obrigada, meu amor!

Aos meus grandes e eternos amigos Serginho, Naty, Zazá, Vilma, Sarah, Carol e Keilinha, pela amizade e cumplicidade que sempre estiveram comigo e me auxiliaram, cada um da sua maneira e que tenho certeza que sempre estarão presentes em minha vida.

Ao meu *coach* e amigo Maurício, que me apresentou o *coaching*, minha eterna gratidão por sua amizade e ajuda na concretização deste trabalho.

Não tenho palavras para agradecer a minha professora e orientadora Tati, que com sabedoria soube lidar com todas as turbulências e esteve do meu lado. Reconheço que suas atitudes, conselhos, paciência e força foram de extrema importância para que eu não desistisse do meu sonho, o que eu tenho para te dizer são simples palavras, mas que fazem todo o sentido do que você representa para mim: *Some people come into our lives and go out again, leaving nothing. Other come into our lives leaving footprints in our hearts and we are never quite the same, you dear teacher and friend, have left footprints in my heart!*

Sou grata aos colegas do curso de pós-graduação, pelo convívio e trocas de conhecimentos e experiências, momentos também de descontração e alegria.

Meus agradecimentos também aos profissionais que participaram dessa pesquisa, como eu aprendi com vocês! Muito obrigada por se disponibilizarem e compartilhar aspectos pessoais e profissionais, contribuindo muito para o *coaching*, vocês foram escolhidos por referências e descobri em cada um de vocês, um profissionalismo imenso que me motivou ainda mais a continuar me atualizando e aprendendo sobre *coaching* e outros recursos de desenvolvimento de pessoas.

Aos professores que participaram da banca examinadora durante a qualificação e a defesa.

À concessão da bolsa de estudos da Capes, que permitiu que meu sonho se tornasse realidade.

Deixo aqui a minha gratidão a todos que indireta ou diretamente me ajudaram e me encorajaram durante esses dois anos de mestrado.

*"Conhece-te a ti próprio"*  
*Sócrates*

*"Tudo é possível àquele que crê"*  
*Jesus Cristo*

*"Un coach no te ve por lo que has sido, ni por lo que eres, sino por lo que puedes ser"*  
*Autor desconhecido*

## SUMÁRIO

RESUMO .....	1
ABSTRACT .....	2
APRESENTAÇÃO .....	3
I - SOBRE O <i>COACHING</i> .....	6
Surgimento do conceito e definições.....	6
II - ASPECTOS ENVOLVIDOS NA APLICAÇÃO DO <i>COACHING</i> .....	11
O <i>coachee</i> está pronto para mudanças?.....	11
Reuniões de <i>coaching</i> .....	15
Técnicas utilizadas no processo de <i>coaching</i> .....	18
A importância do <i>feedback</i> neste contexto .....	23
Quais resultados são possíveis de alcançar através do <i>coaching</i> ? .....	27
III - <i>COACHING</i> CORPORATIVO .....	31
O <i>coaching</i> nas organizações .....	31
<i>Coaching</i> e liderança .....	34
<i>Coaching</i> de executivos .....	38
<i>Coaching</i> de equipe .....	41
IV - DESAFIOS E CONQUISTAS DO <i>COACHING</i> NO BRASIL .....	45
A atuação do <i>coach</i> .....	45
<i>Status</i> sobre a regulamentação do <i>coaching</i> .....	50
OBJETIVOS.....	54
Objetivo Geral .....	54
Objetivos Específicos.....	54
MÉTODO .....	55
Participantes .....	55
Materiais .....	56
Procedimento.....	56
Análise dos dados.....	59
RESULTADOS.....	60
DISCUSSÃO.....	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
REFERÊNCIAS .....	100
ANEXOS.....	107
A) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE .....	107
B) Entrevista semi-estruturada .....	108
C) Parecer do Comitê de Ética.....	109

## RESUMO

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. Estudo sobre a Atuação de *Coaches*. 2013. 111p. Dissertação (Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2013.

O *coaching* tem recebido bastante destaque no contexto de desenvolvimento pessoal e profissional, tema amplamente abordado por sujeitos de diferentes áreas e instituições que oferecem formação sobre a temática, ainda que, cientificamente, o mesmo venha sendo pouco explorado até a atualidade. Interessados de diversos níveis educacionais estão utilizando o *coaching* como ferramenta de trabalho. A pesquisa objetiva analisar a atuação de profissionais que têm no *coaching* seu principal foco laboral. Dada a escassez de estudos que avaliem as atividades dos *coaches*, suas práticas, métodos utilizados e resultados atingidos, uma entrevista semi-estruturada com cinco questões abertas sobre a temática foi elaborada e aplicada em seis participantes que atuam em consultorias, como *coaches*. Suas respostas foram analisadas qualitativamente, através da análise de conteúdo, buscando as semelhanças e diferenças entre os discursos. Os resultados apontaram que cada profissional atua de acordo com a sua formação, conhecimento e experiência, sendo bastante diferentes as concepções e práticas. Espera-se que os resultados do presente estudo possam auxiliar os interessados em *coaching* sobre os processos e técnicas utilizadas, custos das reuniões, o *status* do *coaching* a nível nacional, além de contribuir para a investigação científica sobre o tema.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento profissional, psicologia do trabalho, ajustamento profissional, *coaching*.

## ABSTRACT

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. Study on practices of coaches. 2013. 111p. Dissertation (Master in Psychology as Profession and Science) –Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2013.

Coaching is a topic that has been frequently underlined on personal and professional development context, theme deeply approached by individuals from different areas and institutions that offer training on the subject, though, scientifically, it has been little explored empirically up to now. People from several educational background are using coaching as a working tool. The research aims at analyzing the performance of professionals who have their main focus on coaching work. Given the scarcity of studies assessing the activities of coaches, practices, methods and results achieved, a semi-structured interview with five open questions about the theme was designed and applied to six participants who work as coaches in consulting. Their answers were examined qualitatively by content analysis, looking for similarities and differences between the speeches. The results showed that each employee performs in accordance with his/her background, knowledge and experience, and such conceptions and practices are quite different. It is expected that the results of this study may help those interested in coaching about processes and techniques, costs of meetings, the coaching *status* in a national context, and contribute to scientific research on the topic.

**Keywords:** Professional development, work psychologist, professional adjustment, *coaching*.

## APRESENTAÇÃO

A cada ano transformações mundiais associadas ao comportamento humano e às inovações tecnológicas evoluem, forçando as organizações e os profissionais a inserirem-se nesse processo de mudança, o que exige que os mesmos se tornem competitivos no mercado globalizado. As organizações e, conseqüentemente os profissionais, tem sido pressionados a mudanças devido à necessidade de competir e sobreviver num mercado exigente, globalizado e dinâmico.

Um dos processos atualmente bastante utilizado e difundido no sentido do indivíduo desenvolver seu potencial é o *coaching*, de maneira que uma demanda por profissionais que atuem com este processo vem sendo notada. Empresas e organizações estão caminhando no sentido de assumir, como requisito essencial, a contratação de líderes que apliquem *coaching* em suas equipes. Isso porque, profissionais que se atualizam com as novas tendências vêm buscando ferramentas de desenvolvimento produzidas pelo processo de *coaching*, preparando-se para futuras oportunidades e também para melhorar diversos aspectos da vida, não só aqueles relacionados ao trabalho (Di Stéfano, 2005).

Ainda que perante essa valorização do *coaching* no quesito de desenvolvimento de pessoas, o que se faz notar é que tal processo tem sido enfatizado internacionalmente, principalmente na Europa e Estados Unidos. No Brasil, embora o *coaching* tem sido abordado e valorizado nas empresas, sendo muito divulgado sob a forma de cursos e *workshops*, oferecidos no mercado, ainda são poucas pesquisas e publicações científicas sobre o assunto, principalmente sobre a atuação, sendo esse o objetivo do presente estudo (Blanco, 2006).

O *coaching* enquanto técnica de desenvolvimento de competências pessoal e profissional, procura preparar as pessoas para melhor lidarem com as mudanças e

as adversidades, através do desenvolvimento do potencial de cada um e usando-o como forma de aumentar a auto-estima, a confiança e a sua empregabilidade. Em termos individuais, o *coaching* procura desenvolver a excelência e o controle emocional, necessários para ultrapassar os desafios e conseqüentemente, atingir a satisfação e a realização (Souza, 2007). Assim, devido à sua importância atual, a presente pesquisa foi conduzida junto a profissionais que atuam nessa área, e objetivou-se obter dados acerca da sua prática.

A utilidade que traz esse projeto à comunidade é buscar na prática o que se tem realizado sobre *coaching* no Brasil, com *coaches* experientes, que possuem vivência e técnica, pessoas com anos de formação e que muitas vezes atuam também formando outros *coaches*. Saber desse público as principais técnicas utilizadas, estratégia de obter clientes, qual a formação recomendada, contribui muito a desmistificar o que tem se aplicado no Brasil sobre *coaching*, porque não existe uma regulamentação em nosso país, então pessoas fazem um curso de 16 horas e se nomeiam *coaches*, iniciando atendimento, de forma superficial e sem a formação necessária para aplicar o processo de *coaching*, podendo assim prejudicar a reputação de algo criado com muita seriedade.

Desse modo, perante a diversidade de práticas que vêm sendo chamadas de *coaching* e a inexistência de um padrão consensual, ou ainda, a falta de reconhecimento profissional, tornou-se de suma importância a investigação das práticas que vêm sendo utilizadas pelos profissionais que atuam nessa temática. Nesse sentido espera-se que os resultados do estudo aqui apresentado possam ser utilizados para a melhoria da área, possível por meio da realização de um estudo científico.

Diante do exposto, o trabalho foi organizado em duas partes, a primeira que contempla a pesquisa bibliográfica sobre *coaching*: surgimento, definições, técnicas utilizadas. Expõe também o *coaching* corporativo, a atuação do *coache*, desafios e conquistas da temática no Brasil. A segunda parte desta obra determinará a ferramenta utilizada, análise dos dados e resultados obtidos, assim como a discussão, tendo-se como embasamento dados obtidos na literatura.

## I - SOBRE O COACHING

### **Surgimento do conceito e definições**

De acordo com Bennett (2006), estimava-se que entre 10.000 a 15.000 pessoas no mundo, até o ano de 2006, atuaram alguma vez com *coaching*. Esse dado foi levantado com a ICF - *International Coaching Federation*. O campo de estudo vem aumentando a cada ano, passível de ser verificado a partir da constatação de que diversas pesquisas e artigos científicos têm sido frequentemente publicados internacionalmente, de modo a contribuir para melhoria e desenvolvimento de práticas e técnicas. Tal quadro, ainda de acordo com o autor, permite afirmar que provavelmente, no futuro, o *coaching* pode vir a ser estabelecido como uma profissão, dado o fato de que estudos vêm sendo discutidos em universidades, congressos e simpósios, sendo a profissionalização do *coaching* uma maturação de médio a longo prazo. Entretanto, embora internacionalmente reconhecido e valorizado na atualidade, principalmente no contexto organizacional, o que se percebe é que ainda pouco se conhece acerca do fenômeno em nosso país. Tal constatação reforça a importância do desenvolvimento de estudos e pesquisas brasileiras que tenham como foco essa temática, a fim de se verificar como o mesmo vem sendo tratado e desenvolvido no Brasil.

Para confirmar o crescimento do fenômeno *coaching*, foi consultado em 2013 o site da ICF, e encontrado uma pesquisa realizada globalmente no ano de 2012, chamada *Global Coaching Study*. Esse estudo teve como objetivo a nível mundial identificar oportunidades relacionadas à temática e entender as dificuldades dos profissionais que atuam com o *coaching*. Foram consultados 12.000 *coaches*, de

117 países e a estimativa levantada é que existam 47.500 profissionais que atuam com *coaching* no mundo (*International Coaching Federation, 2013a*).

Após uma breve visão da atualidade, é importante voltar um pouco ao passado e destacar as origens do *coaching* encontradas na literatura, decorrentes da época e localização, para melhor compreensão deste estudo. Etimologicamente o *coaching* originou-se em um vilarejo na Hungria, conhecido como *Kocs*, onde foi criada a primeira carruagem, com a finalidade de transportar passageiros. O *coach* pode ser compreendido como aquele que conduz pessoas de uma parte para outra, ou seja, de um estado atual a um estado futuro. A palavra *coaching* também é considerada de origem britânica, se referindo as famílias muito ricas, que em longas viagens pelo interior da Inglaterra a passeio ou a negócios, levava servos que liam em voz alta para as crianças no interior das carruagens (*coaches*) aquilo que elas deveriam estudar. Assim, ao se referir a esta forma de aprendizagem dizia-se que as crianças foram *coached* (Ferreira, 2008; Silva, 2010; Milaré, 2007).

Segundo Chiavenato (2002), o *coaching* era realizado desde a antiguidade, pelo filósofo Sócrates (470aC-399aC), mas o termo não era conhecido na época, apenas o processo que o filósofo aplicava. Sócrates reunia-se com seus discípulos para discutir idéias e pensamentos, orientando-os que buscassem o aprendizado dentro de si mesmo.

Outro autor que contribui muito com o surgimento da temática é Tim Gallwey. Withmore (2009), afirma em seu livro que foi Gallwey um dos pioneiros a demonstrar o *coaching* de forma simplificada, com aplicação em diversos contextos, inclusive Withmore relata que estudou o livro publicado por Gallwey: *The Inner Game of Work* e após alguns anos de pesquisa publicou o livro *Inner Game*. Ambos uniram-se e começaram a entregar treinamentos sobre *coaching* no esporte, como Tênis Interior

e Esqui Interior, os alunos questionaram se poderiam aplicar a técnica para ajudar a resolver os problemas que tinham em suas empresas e assim o fizeram, dando origem à escola de *coaching* de Gallwey.

Diversas versões sobre o *coaching* podem ser encontradas na literatura, podendo-se citar, como exemplo, a visão de Araújo (1999), segundo o qual, o termo inglês *coach* tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, ou seja, técnico ou treinador de profissionais. Assim, atualmente, um *coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível, a expandir uma aptidão, a aumentar a performance ou até a mudar a forma como a pessoa pensa. Conforme Krausz (2007) de maneira científica, o *coaching* tem sido então definido como um processo que contribui para que os indivíduos se transformem, reflitam sobre sua visão de mundo, desenvolvam conhecimentos, incorporem habilidades e capacidades, constituindo-se, por fim, em uma provocação construtiva.

Segundo a Wikipédia (2012) *coaching* é um processo, com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o profissional e o cliente, que é denominado *coachee*. O profissional *coach* apoiará o *coachee* na busca de realizar as metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação das fragilidades do *coachee*. Outras definições apresentam o processo como:

*Coaching* é uma ferramenta que ajuda as pessoas a produzir resultados extraordinários em suas vidas pessoais, profissionais, empreendimento e organizações. Através do *coaching*, os *coachees* aprofundam sua aprendizagem melhorando seu desempenho e qualidade de vida (ICF - *International Coaching Federation*, 2012).

De acordo com essa mesma instituição, algumas definições importantes nesse contexto envolvem: (1) o *coaching*, o qual representa o processo em si; (2) *coach* é o profissional que conduz o processo de *coaching* e tem como função apoiar alguém a atingir determinado objetivo e resultado; (3) *coachee* é a pessoa que recebe o *coaching*. Assim, para Ricci (2006), a função do *coach* é dar poder para que as pessoas produzam, para que suas intenções se tornem ações, que, por sua vez se traduzam em resultados. O processo contribui para que o *coachee* adquira competências e produza mudanças. Estabelece-se um compromisso, possibilitando um acompanhamento da evolução, dando suporte nos momentos difíceis e estimulando o cliente a realizar algo significativo para si mesmo. O grande objetivo é assegurar que o *coachee* atinja os resultados desejados.

Para Lages e O'Connor (2004), o *coach* é o orientador para que o sujeito alcance o melhor que ele pode ser. Atuar como *coach* significa, para Milaré e Yoshida (2007), ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores. Nesse sentido, a essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Depois de apresentar várias definições, esse estudo recomenda as definições apresentadas pela Wikipédia (2012) e pela ICF - *International Coaching Federation* (2013), citadas anteriormente.

Para alguns estudiosos, o *coaching* divide-se em três etapas: a **preparação**, com o objetivo de analisar os contextos e definir os objetivos; a segunda etapa é o **próprio processo**, que acontece através de reuniões estruturadas para se explorar a situação atual, desenhar um plano de ação para alcançar os objetivos propostos, e por fim uma validação das ações. A última etapa refere-se ao **seguimento**, onde o

*coachee* e *coach* verificam os objetivos que foram atingidos e as melhorias alcançadas, a partir deste momento planejam-se novas ações (Roman & Ferrández, 2008).

O processo de *coaching* inicia-se quando o sujeito procura o apoio para desenvolver algum aspecto da sua vida, e o *coach* aceita apoiá-lo, para que seja atingido o resultado. Entende-se que o comprometimento do *coach* não é apenas com o resultado e sim com a pessoa como um todo. Ser indicado para participar de um programa de *coaching* significa que se pretende obter mudanças no desempenho e para isso, é necessário que a ajuda seja aceita, que haja comprometimento para atuar dentro do contrato que será estabelecido e é preciso esforço pessoal para alcançar os objetivos propostos, conforme salientado por Araújo (1999).

Desse modo, Zaharov (2010) argumenta que o *coaching* possibilita o autoconhecimento visto que, no início do processo de *coaching*, o cliente necessita saber com clareza onde se encontra no momento, para que possa chegar ao lugar desejado, ou seja, é necessário ter um bom conhecimento de si para alcançar as metas estabelecidas. Assim, para qualquer transformação efetiva, faz-se necessário que o sujeito seja flexível, possibilitando que revise constantemente seus valores e hábitos, e que o novo comportamento estabelecido seja simples e equilibrado, caso no qual a mudança será efetiva, podendo ainda, em caso de desuso, a mudança ser apenas temporária.

O capítulo a seguir evidenciará aspectos específicos sobre o *coachee*, se ele está pronto ou não para efetivamente realizar um processo de *coaching*, uma vez que pode acontecer do sujeito não estar preparado para mudanças e/ou mostrar-se resistente ao processo.

## II - ASPECTOS ENVOLVIDOS NA APLICAÇÃO DO COACHING

### O *coachee* está pronto para mudanças?

Espera-se que o *coaching* seja compreendido como uma prática de desenvolvimento humano, visando o bem estar no exercício do trabalho diário, possibilitando a consciência de cuidar-se de si, cuidar-se para si e para os outros, objetivando um propósito de vida, encontrando sentido no trabalho e na vida pessoal. A prática do *coaching* deve ser atualizada e humanizante, ou seja, a compreensão do homem ao sentido de ser existente, de se desenvolver enquanto ser humano, tendo consciência de como é ser um ser no mundo. Pensar *coaching* como um resgate humano, que está se perdendo diante da tecnologia e organizações emergentes, é lembrar que a vida profissional precisa de um projeto pessoal, segundo Moraes (2007).

Através do processo de *coaching*, é possível mudar comportamentos e atitudes, através de técnicas e diálogos estruturados que promovem o desenvolvimento do indivíduo e das organizações. A mudança significa transformação de algo, de uma percepção, situação, fato, e compreender a mudança como um contexto importante, faz toda a diferença no processo de *coaching*, que está voltado a obter transformações na vida do sujeito para sua própria realização (Percia, Matteu, Marques & Sita, 2012).

Para um processo de *coaching* gerar resultados efetivos, mudanças deverão ser realizadas. É importante evidenciar que devido à variedade de fatores de um processo de mudança, o *coach* precisa ter coerência com suas estratégias de intervenção, conforme o estágio que se encontra o *coachee*, para melhor compreensão, esses estágios serão apresentados ainda neste capítulo. É válido

ressaltar também, que a relação entre o *coach* e o *coachee* é um elemento central para a mudança, as conexões estabelecidas são essenciais para que se alcance a mudança desejada (Grant, 2006). Conforme Reis e Nakata (2010), o modelo transteórico de mudança TTM - *Transtheoretical Model of Change*, usado no processo de *coaching* contribui para diferenciar que os *coachees* podem estar em fases diferentes e o que se constata é que na literatura pouca ênfase tem sido dada a esse mapeamento de fases. Seria interessante pesquisar instrumentos que possam ser adequados e validados para identificar em que fase encontra-se o *coachee*.

O modelo transteórico de mudança, desenvolvido por James Prochaska e colaboradores nos anos 70, tornou-se um recurso muito utilizado no processo de *coaching* de executivos e de vida. As primeiras intervenções do modelo remeteram-se a tratamento tabagista e através dos estudos observaram-se mudanças espontâneas e também induzidas, foram consideradas teorias de explicação do comportamento como psicanalítica e comportamental, porém a conclusão foi que as teorias não explicavam como os sujeitos passavam pelo processo de motivação para uma mudança. Desse modo, o estudo foi direcionado a entender de forma específica o processo de mudança. A seguir serão apresentados os cinco estágios que fazem parte do modelo transteórico de mudanças (Werlang & Oliveira, 2006).

Conforme Prochaska e Diclemente (1983), o primeiro estágio é a **Pré-contemplação**, o sujeito não aceita o fato de que precisa mudar algum comportamento. Para Reis e Nakata (2010), o *coachee* não se mostra consciente de elementos, como por exemplo, os impactos profissionais ocasionados por um determinado tipo de comportamento ou mesmo percepção que algumas competências que necessitam ser desenvolvidas. Nesta fase, o *coachee* é

convidado a fazer uma auto-observação de suas potencialidades, necessidades de desenvolvimento, tomada de consciência das características pessoais, comportamentos apresentados, desempenho profissional e motivações.

No estágio de **Contemplação**, segundo Reis e Nakata (2010), espera-se que o *coachee* identifique as necessidades de rever comportamentos e competências profissionais e sugere a exploração dos objetivos pessoais, valores, desejo de mudança, e a real importância da mudança para o sucesso do *coachee*. As ferramentas indicadas pelo autor são: *feedback*, avaliação 360º graus, análises de estilos comportamentais, contextualizações como carreira, política, objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Prochaska e Diclemente (1983), no estágio de **Preparação**, o *coachee* assume fortemente um compromisso com a mudança, focando na realização, tomada de decisão para a futura ação. O autor propõe a estratégia de análise de forças e fraquezas do *coachee*, trabalho que contribuirá com a futura ação.

Na seguinte fase, **Ação**, o sujeito possui um compromisso consigo mesmo em promover mudanças comportamentais (Prochaska e Diclemente, 1983). Para Reis e Nakata (2010), o *coachee* faz uma gestão de elementos pessoais e interpessoais frente à realização dos objetivos a que se propôs. O indivíduo possui uma percepção sobre a auto-observação, auto-avaliação e auto-reação frente às situações que enfrenta. Sugere-se a elaboração de um plano de ação, com o objetivo de buscar alcançar os resultados propostos.

Segundo Prochaska e Diclemente (1983), no estágio chamado de **Manutenção**, o sujeito se esforça para que os comportamentos anteriores não voltem a acontecer e se controla para que não haja retrocesso. Reis e Nakata (2010)

afirmam que o sujeito pode apresentar retrocessos e recaídas, ou seja, antes que seja alcançado o término do processo de mudança, é necessária atenção frente ao desempenho estabelecido, é preciso haver um monitoramento contínuo dos avanços.

Para Werlang e Oliveira (2006), no **Estágio de Término**, não existe mais ameaças, o sujeito se sente confiante em não retroceder ao comportamento anterior. Peltier (2010) comenta que neste estágio, o comportamento antigo não interessa mais para o *coachee* e as mudanças estão consolidadas e fazem parte da sua própria identidade.

Fazendo uma conexão com o que foi exposto, é importante também ressaltar a contribuição de Clutterbuck (2008), que reforça: todo processo de *coaching* deve começar com a necessidade de mudança. Para Grant, (2006) um importante aspecto de mudança é a força do hábito, que são aspectos fisiológicos e psicológicos do sujeito que gostaria de mudar. Essa força do hábito está associada com a facilidade ou dificuldade dos sujeitos em adotarem novos comportamentos. Não se pode supor que o *coachee* encontra-se no passo de ação somente por ter alcançado uma mudança de força de hábito. É necessário que seja feita uma avaliação profunda do *coachee* com a disposição de mudança.

O modelo transteórico de mudanças tem sido cada vez mais considerado na literatura e prática do *coaching*, devido à grande contribuição para identificação dos estágios que se encontram os *coachees*. A seguir serão fornecidas informações práticas sobre as reuniões de *coaching*, em diversos contextos da temática.

## **Reuniões de *coaching***

Os autores Villa e Caperán (2010) contribuem com o tema explicando quatro processos de *coaching*, o primeiro é o de **aprendizagem**, onde são identificados os aspectos que o cliente quer modificar, através de um diálogo estruturado, utilizando de ferramentas de recursos humanos, como testes, e definindo metas e objetivos. O segundo processo é chamado de **fixação de objetivos**, baseado nas competências, novos hábitos, atitudes, valores e crenças. O terceiro processo são as **reuniões de *coaching***, onde acontece a auto-reflexão, o plano de trabalho, *feedback* do *coach* e por último, o **processo da devolutiva**, que contempla novos hábitos de trabalho, novas metas e resolução dos aspectos que estavam planejados para desenvolver.

Neste capítulo vamos abordar as reuniões de *coaching*, *que* geralmente acontecem em escritórios ou na própria empresa onde o profissional trabalha, no horário do expediente, devendo-se destacar a possibilidade de que algumas reuniões possam ser realizadas via email ou telefone (Milaré & Yoshida, 2007). Nesse sentido, Goldsmith, Lyons e Freas (2003) destacam que o valor do *coaching* não está limitado ao local e meio de comunicação, mas sim à qualidade do diálogo, sendo este o principal requisito do processo. De acordo com Berry, Ahsby e Gnilka (2011), durante o *coaching*, desenvolve-se uma aliança de trabalho entre o *coach* e o *coachee*, a conceituação dessa aliança baseia-se em um contrato estabelecido entre os sujeitos, de respeito e confiança. Segundo Payeras (2004) o contrato informal estabelecido é uma consequência de uma confiança mútua entre os participantes do processo, profissional e cliente, além de destacar que ambos envolvidos neste contexto devem alinhar suas expectativas e papéis. Neste mesmo momento se estabelece o preço da reunião de *coaching* e horários. O

estabelecimento do contrato é a chave para garantir o sucesso do processo de *coaching*.

Nota-se atualmente, que com o avanço tecnológico, as reuniões de *coaching* não são realizadas apenas de forma presencial, podendo acontecer por telefone, *Skype*, *email*, videoconferências, dada a comprovada eficácia de ambas as técnicas. Um estudo de Berry, Ahsby e Gnilka (2011) sobre a influência das reuniões realizadas remotamente, comparadas com as reuniões presenciais, indicou que não houve diferença significativa entre os dois modelos, de forma a se poder constatar que, se existe uma forte aliança de trabalho, essa relação sustenta reuniões realizadas remotamente.

Leibling e Prior (2004) recomendam que quando se inicia a reunião de *coaching*, que seja identificado os valores e virtudes como base para se estabelecer uma relação positiva entre o *coach* e o *coachee*. Isso permitirá que a imagem do profissional que atua com *coaching* seja construída positivamente, sendo possivelmente visto como um profissional acessível, com credibilidade, confiança e com escuta ativa. Sobre essa questão, Renner (2007), ao pensar dentro de uma perspectiva globalizada, principalmente nos países desenvolvidos, aponta ser necessário considerar a cultura de cada *coachee* no processo de *coaching*. O autor afirma que é possível que o *coach* construa um *rapport*, desenvolva a credibilidade e trabalhe efetivamente com qualquer população, de maneira que o autor sugere a importância de que não haja nenhuma mudança radical de competências, por tratar-se de culturas diferentes, acreditando que, a partir da compreensão da visão do sujeito e dos negócios do próprio *coachee*, seja possível alcançar resultados satisfatórios.

Na perspectiva de Peterson (2007), o desafio do *coaching* é saber quem é realmente o *coachee*, qual cultura, *status* social, histórico familiar, experiências de vida, educação, profissão e personalidade. Todo o conhecimento do contexto de vida do cliente contribuirá para a identificação dos comportamentos realizados frente a qualquer situação. O entendimento das diferenças culturais possibilita que o processo de *coaching* seja mais profundo e qualitativo, e o *coach* contribua assertivamente para que seja alcançado o objetivo proposto pelo cliente. O *coach* que atua com pessoas de diversas nacionalidades e culturas deve preparar-se para aprender novos caminhos durante as reuniões e adaptar-se com a nova cultura e estilos do *coachee*. Um bom *coach* reconhece que as pessoas enxergam o mundo de forma diferente, a relação de confiança é vista como pré-requisito inicial para que o *coaching* seja efetivo.

Outro aspecto importante a ser evidenciado durante as reuniões de *coaching* são as perguntas, que essencialmente contribuem para a tomada de decisões e colaboram para o aumento da criatividade do cliente, ou seja, quando o *coach* faz uma pergunta ao *coachee*, é como se fosse dado um convite para a pessoa pensar. Sugere-se que durante as reuniões as perguntas sejam abertas, que gere novas informações nas respostas, e que levem o cliente a refletir no momento da resposta. As perguntas iniciadas por “Como” exploram processos e como as coisas acontecem, desse modo, possibilitam que o cliente sinta emoções ao responder, porque as respostas estão associadas a experiências boas ou ruins e leva o *coachee* a associar alguma situação. O grande objetivo das perguntas é fazer com que o *coachee* questione-se e reveja sua estratégia para atingir as metas desejadas. Assim boas perguntas podem começar com “O que...”, “Quem...”, “Qual...”, etc., conforme sugerido por Krausz (2007).

Villa e Caperán (2010) indicam que durante as reuniões, a base do *coaching* é o diálogo, que promoverá o auto-conhecimento e o desenvolvimento do *coachee*, além de ser necessário coordenar os objetivos propostos, bem como a distribuição das reuniões, horário e duração. Zaharov (2010) comenta que mesmo após as reuniões de *coaching*, o *coach* pode vir a ter algumas idéias, que contribuam para o desenvolvimento do *coachee* e agregar isso às reuniões de *coaching*, promovendo reflexões e atentando-se sempre para não influenciar o cliente. Para Roman e Ferrández (2008) as reuniões de *coaching* devem ser estruturadas, visando explorar situações atuais, do presente, e assim desenhar um plano de ação que conduza o cliente ao alcance dos objetivos estabelecidos, também se faz a validação das ações durante o processo.

Diante da constatação de que *coaching* tem sido aplicado em diversos profissionais, utilizando os recursos tecnológicos para facilitar a comunicação e que a cultura também tem sido considerada um importante fator, saber perguntar fundamenta a técnica e o uso do diálogo estruturado é a chave para que o processo de *coaching* obtenha o sucesso esperado. A seguir serão fornecidas algumas técnicas que podem ser aplicadas em diversos contextos do *coaching*.

### **Técnicas utilizadas no processo de *coaching***

São inúmeras as práticas utilizadas por profissionais que atuam com a temática *coaching*, principalmente porque não existe uma padronização sobre quais técnicas utilizar, então diante da experiência e do conhecimento do *coach*, defini-se os modelo e técnicas a serem aplicados, com o intuito de auxiliar o *coachee* na jornada do *coaching*. De acordo com González (2008), o *coaching* tem como

objetivo o desenvolvimento pessoal e pode ser associado por diversos métodos e recursos para que se atinja o objetivo proposto.

Todo processo de *coaching* possui a identificação do estado atual do *coachee* e estado desejado, isso significa, saber onde o cliente encontra-se atualmente e onde quer chegar em seu objetivo. Diante deste contexto, alguns profissionais buscam identificar as crenças e valores do *coachee* e relacionar com o propósito de vida, de carreira e essa relação contribui para que o sujeito avance na direção que traçou, pois crenças e valores estão bem relacionados ao seu íntimo. Para identificar as crenças e valores, é comum usar a técnica Roda da Vida. Através dessa ferramenta é possível obter o grau de satisfação do *coachee* em quadrantes que representam sua vida, como exemplo qualidade de vida, relacionamentos, aspectos profissionais e pessoais. Com essa atividade, o *coach* consegue obter informações sobre o que é realmente importante para o *coachee* e usar desses dados para auxiliar o cliente durante as reuniões realizadas (Percia, Matteu, Marques & Sita, 2012).

Em continuação sobre os possíveis recursos utilizados nas reuniões, Paula (2005) comenta que o *coach* deverá construir junto com o *coachee* o planejamento estratégico. Ou seja, é explicado ao cliente como será realizado o processo de *coaching* e neste planejamento é considerado aspectos individuais, inclinação profissional, valores e crenças do cliente. Ao tratar de aspectos profissionais, deve-se sempre levar em conta o ser humano como um todo, nunca dissociado das outras dimensões humanas que o compõem, com características emocionais, sociais, culturais, etc.

Faz-se importante destacar neste capítulo, a recomendação de Payeras (2004) sendo as atitudes básicas fatores indispensáveis para a atuação do *coach*,

ou seja, observação, escuta ativa e empatia, são recursos que possibilitam que o cliente se sinta compreendido, porém respeitando um distanciamento ótimo e adequado, para que o *coachee* não perca a perspectiva, ou seja, o *coach* deve compreender a situação do *coachee*, mas não se deixar influenciar e não influenciá-lo também. Outro recurso utilizado e sugerido pelo autor é a técnica da reformulação, onde de certa forma, o *coach* se converte em um espelho para o cliente e o ajuda a compreender a situação vivida, ou seja, possibilita uma consciência diferente sobre a situação e essa contribuição com outro ponto de vista o ajudará a quebrar algum obstáculo ou resistência.

De acordo com Clutterbuck (2008) uma técnica chamada roteirização, no qual o cliente precisa escrever os motivos que deram errado nas reuniões que participou, e seus sentimentos em cada parte da reunião. A análise dessa situação remete a comportamentos repetitivos, que é possível identificar através do relato do *coachee*, e o mesmo sob posse dessa análise elegerá o que quer mudar em seu comportamento.

Diante do exposto, é importante destacar que o papel do *coach* é entender o mapa de seu cliente, suas crenças, valores, comportamentos e paradigmas. Cabe ressaltar também a aplicação de técnicas que são suporte do *coach* durante as reuniões e são chamadas coadjuvantes, como a PNL, que significa Programação Neurolinguística, considerada um modelo de comunicação, linguística e de desenvolvimento humano. Outras técnicas coadjuvantes que merecem destaque são a hipnose ericksoniana que pode ser entendida como um estado alterado da consciência, a Cinesiologia, Constelação Familiar e EFT - *Emotional Freedom Technique* (Percia, Matteu, Marques & Sita, 2012).

Outro recurso, bastante utilizado é a avaliação 360°, os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2007) afirmam que através deste instrumento, é possível elaborar um plano de desenvolvimento, considerando o aperfeiçoamento de pontos fortes e também visando minimizar os pontos fracos do *coachee*. Este processo trata de um acompanhamento de desenvolvimento contínuo, na construção de um caminho para melhor desempenho. Anwandter (2010), também recomenda que a avaliação 360° seja utilizada no processo de *coaching*, porque possibilita estabelecer um grau de comparação entre o antes e o depois do processo.

Ainda evidenciando a avaliação 360°, Peltier (2010) destaca uma pesquisa realizada em Harvard, citada por Kauffman e Coutu (2009) demonstra que 77% dos participantes considera a avaliação 360° de grande valor no processo de *coaching*. A utilização deste instrumento apresenta importantes ressalvas que são trabalhadas durante as reuniões de *coaching*, sendo que, a técnica mais utilizada após os resultados da avaliação 360°, seria o *feedback*.

Payeras (2004) indica que faz uso também de questionários individuais, que contribuem para o autodiagnóstico, ou seja, o *coach* prepara algumas perguntas sobre preferências, valores, aspectos pessoais, profissionais, etc., e, pede para o *coachee* responder. Outro aspecto importante destacado pelo autor é que os *coaches* devem ser formados e preparados para aplicar avaliações 360°, questionários, técnicas e o próprio *coaching* enquanto processo de desenvolvimento, para não frustrar as pessoas que se submetem a participar desse processo.

Existem vários modelos para desenvolver o diálogo no processo do *coaching*, o autor Clutterbuck (2008) recomenda o modelo MROV (Metas, Realidade, Opções e Vontade), desenvolvido pelo *coach* John Whitmore. A utilização do modelo MROV possibilita a observação do diálogo de/ para a aprendizagem e através do diálogo, o

*coachee* constrói seu entendimento, identifica formas de progredir e assim assume o controle do seu desenvolvimento. O modelo MROV contempla 7 níveis de diálogos para a aprendizagem que serão disponibilizados: o primeiro é o **social**, que visa construir um vínculo com os interlocutores; o **técnico**, tem como objetivo a compreensão dos sistemas e processo para que sejam realizadas as tarefas estabelecidas; o **tático**, contribui para que o *coachee* resolva as questões de maneira prática; o **estratégico**, oportuniza um entendimento mais profundo do contexto, desenvolvendo soluções de longo prazo; a **autopercção/ autoentendimento**, proporciona analisar aspectos do interior do *coachee*, verificando como ele está lidando com situações difíceis, criando condições de reforço para acreditar em si mesmo; **mudanças de comportamento**, trata-se de um diálogo para verificar os avanços comportamentais atingidos ou não; **integração**, possibilita uma significação pessoal do papel e propósito do cliente em diversos contextos. O autor afirma que todos esses níveis estão relacionados e contribuem para o desenvolvimento do cliente de forma mais profunda se o diálogo mantido com o *coach* for bem focado.

O modelo GROW, desenvolvido em 1980, também por John Whitmore, tornou-se o mais utilizado pelos *coaches*, de diversos seguimentos, por se tratar de uma técnica simples e efetiva, que promove um ciclo natural de realização das ações, possibilitando que o *coachee* identifique o que necessita realizar em cada fase. Este modelo visa auxiliar o líder a levar os seus colaboradores a atingir a máxima performance. As letras indicam a ação ao cliente: **G: goal**, que significa estabelecer os objetivos; **R: reality**, refere-se saber qual é a situação que o cliente encontra-se atualmente frente ao objetivo; **O: options**, são as possíveis soluções que se podem tomar para alcançar a meta estabelecida e **W: wrap-up** ou **will**, seria

a realização do plano que foi traçado para se atingir ao objetivo, estando consciente para não sair da rota estabelecida (Passmore, 2010).

Carril (2008) propõe o modelo COMPACTA, como uma ferramenta que contribui na definição da meta, onde o cliente escreve o objetivo e depois valida o objetivo através dos seguintes parâmetros: é concreto, observável e mensurável? O que depende do *coachee* para ser alcançado? Possui um contexto determinado? Foi definido um dia, mês e ano? É uma meta motivadora? Após o cliente responder as questões acima sobre cada objetivo traçado, é hora de buscar respostas, que recursos necessitará e que apoio deverá pedir para fazer acontecer a meta.

Diversos são os modelos e técnicas aplicadas visando o desenvolvimento pessoal e profissional através do *coaching*, dentre as técnicas, o *feedback* tem sido evidenciado pelos profissionais como a ferramenta mais utilizada. Considerando o destaque deste constructo, é importante aprofundá-lo a seguir, com um capítulo específico sobre a importância do *feedback* no processo de *coaching*.

### **A importância do *feedback* neste contexto**

*Feedback* é a base de todas as relações interpessoais, pode-se avaliar a importância que o ser humano tem em receber um retorno em relação aos seus comportamentos, sejam em relacionamentos de ordem pessoal ou profissional. Há uma necessidade desta orientação “do outro” para nortearmos e direcionarmos nossa conduta, afirma Willians (2005).

Conforme apontado nos estudos de Paula (2005), a principal ferramenta para a gestão de pessoas é o *feedback*, fazendo uso desta é possível realizar diagnósticos precisos, corrigir falhas, verificar a eficácia da mudança e também atender a real necessidade do sujeito. Quando o cliente desenvolve efetivamente a

arte de dar e receber *feedback*, sua evolução em melhorias estabelecidas como meta ocorrem de forma mais acelerada. Cabe ressaltar que se faz necessário ter um auto-conhecimento e percepção do outro, já desenvolvidos.

Grande parte das intervenções no *coaching* se faz por meio do *feedback* e existem dois aspectos fundamentais do papel do *feedback* no *coaching*: o primeiro corresponde ao levantamento das necessidades a serem trabalhadas no processo. O *feedback* é um recurso muito utilizado para identificar as principais qualidades e os pontos que necessitam de desenvolvimento do *coachee*. O segundo aspecto trata do plano de desenvolvimento, ou seja, o *feedback* poderá ser utilizado como uma estratégia para reforçar comportamentos e também trazer a mudança de comportamentos que o cliente almeja (Moreira, 2009).

Em um programa de *coaching*, o *feedback* é uma estratégia para se chegar a uma ação, e, pode ser dado pelo *coach*, chefe, pares e equipe. O *feedback* é a parte mais importante do *coaching* de executivos e das intervenções cognitivas. As autoras afirmam que o *coach* trabalha com as informações coletadas durante o processo de gestão do desempenho e consideram esse levantamento como elementos a serem transformados através do processo de *coaching*, ou seja, o *feedback* é utilizado para levantar informações do desempenho e a problemática do *coachee* para posteriormente serem trabalhadas (Milaré & Yoshida, 2009). Camara, Guerra e Rodrigues (2007) sugerem que através do processo de *coaching*, o *feedback* é muito utilizado na implementação de planos de desenvolvimento, otimizando pontos fortes, aprimorando-os, desenvolvendo-os e melhorando os pontos fracos identificados.

O *feedback* é um fator que se associa com a percepção de auto-eficácia e utilizar dessa técnica promove o melhoramento da capacidade do *coachee* em tomar

consciência do que realiza e também do que pode fazer, desse modo, o *feedback* torna-se fundamental para a mudança de comportamento e manutenção da mesma. Recomenda-se promover *feedbacks* positivos, que destaquem os avanços e reforce o comportamento do *coachee*, bem como os negativos que possibilitam a visão de melhoria (Gajardo, 2007).

Desse modo, o conceito de *feedback* no *coaching* deve ser implementado como parte fundamental do processo e recomenda-se estar orientado aos acontecimentos e desprovidos de juízos sobre o *coachee*, e também que seja expressado em primeira pessoa, e considerado como um crescimento. O melhor momento de realizar o *feedback* é quando se encontra mais próximo dos fatos e em um momento onde o estado emocional da pessoa não se encontra alterado por alguma circunstância (Anwandter, 2010). Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003) o *coach* deve ter consciência que nem sempre agradará o *coachee* com os *feedbacks* fornecidos, caso contrário os *feedbacks* não serão reais e impactantes e o tempo dos *coachees* também pode estar sendo gasto de forma incorreta. O *feedback* é um aspecto crítico e tem como objetivo promover conscientização para mudanças duradoras e positivas através do processo de *coaching*.

Para Ferreira e Monteiro (2007), é necessário que a relação entre o *coach* e o *coachee* seja de muita confiança, e que aconteça *feedback* entre ambos, facilitando a compreensão mútua de valores e trocas de experiências. O *coach* tem como papel incentivar o *coachee* a compreender através do *feedback* o que a experiência proporciona e analisar as situações sobre novas perspectivas, desse modo o *coachee* amplia sua consciência e fortalece a auto-estima. O autor Payeras (2004) sugere que o *feedback* ajuda a reforçar o processo de intervenção, ou seja, deve ser fornecido pelo *coach* como vice-versa, para que aconteça uma interação entre

ambos e assim o processo de *coaching* terá mais chances de obter sucesso. Gregory e Levy (2011) reforçam que no processo de *feedback*, o *coach* deve reconhecer seu papel como uma fonte primária de *feedback*, concentrando-se, assim, em uma comunicação eficaz, de forma apropriada e transmitindo confiabilidade, o *feedback* deve ser específico, apresentado em tempo hábil, e dirigido pelo comportamento observável.

Clutterbuck (2008) comenta que quando o *coach* é um profissional muito capacitado no processo, com grande experiência de reuniões acumuladas, possui mais objetividade em seus comentários, perguntas, possibilitando para o *coachee* identificar fatores antes ocultos. Esses fatores não são perceptíveis e quanto mais *feedbacks* assertivos e úteis esse cliente receber, chegará mais próxima a mudança que deseja galgar.

É interessante evidenciar uma forma de *feedback* adotada por uma multinacional americana, que desenvolveu um sistema de solicitação de *feedback* automatizado, para ser usado após as reuniões de *coaching*. O *coachee* decide de quem quer receber um *feedback* (do *coach*, de algum colega, outros mentores, do líder superior), o pedido de *feedback* possui um *link* que permitirá o acesso ao *coach* e gestor e o retorno é enviado ao cliente por email. Os autores afirmam que a utilização do sistema permite melhor sincronização entre os envolvidos e facilita a interação, é indicado também para profissionais que estejam geograficamente distantes (Wick, Pollock & Jefferson, 2011).

A técnica do *feedback* no processo de *coaching*, contribui para que o *coachee* atinja os resultados esperados, é importante oferecer uma visão de como são obtidos estes resultados, casos de sucessos e também insucessos, uma melhor explicação sobre este contexto, será fornecida com mais detalhes a seguir.

### **Quais resultados são possíveis de alcançar através do *coaching*?**

Neenan e Dryden (2004) afirmam que através do *coaching* é possível desenvolver uma eficiência pessoal, e se o cliente aprender a pensar de uma maneira diferente das situações que vive, pode assim atuar de forma distinta e ter uma atitude direcionada a resolução de problemas. Dinsmore e Soares (2007) afirmam que existem diversas vantagens para quem participa do processo de *coaching*. Nas organizações, o *coaching* de equipe contribui para a aquisição de habilidades e competências que os profissionais tornam mais competitivos, para atuarem no mercado de trabalho e conseqüentemente aumentam sua empregabilidade. As empresas ganham com os resultados entregues por esses profissionais, que estão alinhados aos objetivos traçados, desse modo, os líderes, atuam com pessoas mais preparadas e conseqüentemente desenvolvem sua liderança e competências de gestão.

Em geral, após participação efetiva de um processo de *coaching*, os resultados alcançados podem ser: melhora contínua de desempenho individual ou coletivo, desenvolvimento de competências comportamentais, aprimoramento de habilidades, e muitas vezes, o *coachee* consegue fazer mais do que sentia que seria capaz de fazer, identifica-se os limites de cada um e contribui para a valorização do bem-estar e a auto-realização (Correa, 2008). Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007), os principais benefícios do *coaching* são: desenvolver competências, aprimorar a comunicação, focar no desempenho para atingir os objetivos pessoais, profissionais e os da empresa.

Whitmore (2009), relata que o *coaching* pode ser usado para motivar pessoas, encontrar soluções para problemas, delegar, desenvolver pessoas e equipes de trabalho, melhorar relacionamentos interpessoais, promover resultados

extraordinários de mudanças. Diante desse contexto, é possível que o *coachee* eleve sua própria consciência e responsabilidade pelos seus atos, comportamentos e atitudes.

Outro fator importante para que os resultados sejam alcançados, é necessário que o *coach* domine a arte de fazer perguntas, saiba indagar, escutar, possibilitar reflexões, isso permite obter informações com alta qualidade e que *coachee* faça uma conexão entre a linguagem e a experiência. A pergunta é o elemento fundamental do processo e a partir dela, o *coach* consegue que o *coachee* reestruture sua visão da realidade, aprofundando seu eu e descobrindo valores que antes não havia sido percebido (Muradep, 2009). Os autores Leibling e Prior (2004) comentam que o *coach* precisa saber que pergunta fazer e o que fazer também com as respostas obtidas pelo *coachee*, para que este último se aproxime cada vez mais da meta estabelecida.

Dentro do contexto de obter resultados no processo de *coaching*, Peltier (2010) relata uma pesquisa realizada por Kauffman & Coutu, na qual evidencia que existem três fatores que determinam o sucesso do *coaching*: (1) é necessário motivação e compromisso com a mudança por parte do *coachee*, (2) apoio da organização patrocinadora do processo de *coaching* e (3) clareza dos objetivos. Esses três pontos são de grande importância para que o processo seja satisfatório tanto para o *coachee* como para o *coach*.

Trazendo uma visão prática quanto aos resultados do processo de *coaching*, é interessante evidenciar uma pesquisa que contribui para a temática, realizada por Muniz, da Universidade de Taubaté, no ano de 2011. O objetivo desse estudo foi analisar o favorecimento adquirido através do processo de *coaching*, na carreira dos participantes, que são executivos do Vale do Paraíba Paulista. A investigação foi

feita em dois momentos, o primeiro sendo o levantamento das empresas que participaram em 2009 do Guia Exame Melhores e Maiores. As duas empresas participantes foram do ramo químico e petroquímico e foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais que atuam na área de Recursos Humanos. Os resultados alcançados no primeiro momento foram de uma amostra de 22 empresas, sendo apenas sete (43%) que possuem estabelecido um programa estruturado de *coaching*, os 57% restantes não desenvolvem programa de *coaching*. No segundo momento, estabeleceu-se uma amostra de 14 profissionais entrevistados, sendo seis que atuam na área de RH e oito executivos participantes do processo de *coaching*. A seguir, os resultados apresentados: (1) não foi demonstrado homogeneidade no significado do termo *coaching*; (2) os resultados das reuniões de *coaching* tinham mais foco em manutenção do momento de carreira atual, ao invés de contribuir para uma carreira futura; (3) demonstrou falta de alinhamento entre os profissionais de Recurso Humanos e participantes em relação às etapas do processo de *coaching*, considerando a relação entre teoria e prática; (4) dificuldade na identificação do que é necessário e qual o objetivo do processo, impactando nos resultados e (5) identificação de que a implementação do líder *coach* ainda está num estágio iniciante (Muniz, 2011).

Alguns resultados podem não ser alcançados e conseqüentemente, o processo de *coaching* pode não ser eficaz. Cuenca (2011) cita alguns aspectos que podem contribuir para o insucesso do processo: julgamentos realizados pelo *coach*; associar ao que o cliente está dizendo às próprias experiências; influenciar o *coachee* por suas emoções; não se concentrar e deixar pensamentos que tirem o foco fazer parte da reunião; oferecer ao cliente a sua própria opinião.

Diante desta perspectiva, é fundamental e necessário ter profissionalismo e maturidade para lidar com o *coaching* e assim contribuir para que os resultados estabelecidos pelo *coachee* sejam atingidos. Direcionando o tema para as organizações, é válido enfatizar a aplicação do *coaching* no ambiente de trabalho, que na maioria das vezes, contratam o profissional *coach* com o objetivo de alcançar melhores resultados, através do processo aplicado nas lideranças, subordinados e equipes, maiores detalhes serão explorados a seguir.

### III - COACHING CORPORATIVO

#### O *coaching* nas organizações

A prática do *coaching* consolida-se a cada dia nas organizações, e é vista como uma ponte para o sucesso dos indivíduos que procuram por esse recurso de desenvolvimento, por iniciativa própria ou patrocinada pelas empresas. O *coaching* atualmente encontra-se em destaque. Há alguns anos atrás apenas os atletas tinham um *coach*, hoje em dia, desde os jovens assim como os altos executivos estão se familiarizando a cada dia mais com essa ferramenta, comenta (Jones, 2005). Para Percia e Sita (2013) o *coaching* vem sendo reconhecido como processo estratégico de desenvolvimento de pessoas, de melhora de performance dos colaboradores, ou seja, o processo de *coaching* realizado de forma efetiva contribui para um aumento do capital humano e intelectual dos funcionários, proporcionando melhores resultados, para as organizações.

A percepção dos envolvidos que atuam com *coaching* baseia-se no acordo entre a organização, o *coachee* e o *coach*, considerando objetivos estabelecidos, avaliação e resultados alcançados. É necessário verificar se os objetivos pessoais do *coach* estão alinhados com os objetivos das organizações que em geral contratam o serviço, conforme afirma Ferreira (2008).

O *coaching* contribui com efeitos positivos para o *coachee* desenvolver-se e conseqüentemente, melhorar competências como a comunicação, além de colaborar para relacionamentos interpessoais com mais sucesso, conforme explicitado por Boyatzis e Mckee (2006). Os autores Roman e Ferrández (2008) definem o *coaching* no contexto organizacional como um acompanhamento de uma pessoa ou equipe de

trabalho, a partir de suas necessidades profissionais, visando o desenvolvimento do potencial, de seus comportamentos e conhecimentos técnicos.

Dentro deste contexto, faz-se importante destacar também que o *coaching* não limita-se ao nível hierárquico, ou seja, pode ser aplicado em todos os níveis da organização, mas em geral se contrata o processo de *coaching* em algumas organizações, apenas para colaboradores que são considerados chaves para a organização, são os talentos ou potenciais, algumas empresas contratam para áreas específicas como vendas, outras organizações treinam seus colaboradores para aplicarem o processo de *coaching* em sua equipe (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

O *coaching* de executivo ou empresarial acontece na maioria das vezes dentro do ambiente empresarial, mas também acontece dentro das consultorias, quando solicitado. Geralmente, as organizações investem no *coaching* para desenvolver habilidades de um indivíduo ou grupo, com a finalidade de atingir melhores níveis de desempenhos e resultados. O *coaching* de executivos pode ser interno ou externo. O **coaching interno** corresponde a colaboradores da empresa que atuam como *coaches* com outros colaboradores, a atividade *coaching* está incorporada nas atividades laborais do empregado e não há custo para a empresa. O **coaching externo** refere-se à contratação de profissionais que não tem vínculo com a organização, em geral se estabelece um contrato com duração limitada, com objetivos definidos, resultados esperados e um alto custo para a empresa (Krausz, 2007).

No contexto das organizações também está presente o *coaching* realizado por profissionais que atuam com projetos. A sigla PMO - *Project Management Office*, que significa gerenciamento de projetos, tem sido muito usada nas multinacionais, e,

dentro desses, o *coaching* é a ferramenta utilizada como modo de elevar o nível de performance dos gerentes de projeto, considerando as aprendizagens adquiridas em projetos anteriormente realizados. Os grandes objetivos das empresas contratarem o *coach* para atuar no desenvolvimento de profissionais da área de projetos é o aumento da competitividade, retenção, valorização e maturidade organizacional (Barcaui, 2012). Para Percia e Sita (2013) quando se contrata um *coach* para apoiar *coachees* da área de projetos, é necessário que esse profissional tenha experiência anterior em projetos, para que a realidade do *coachee* neste contexto seja compreendida e para o alcance de metas e objetivos propostos.

Rackham e Vincentis (2007) afirmam que outro contexto em que o *coaching* está presente dentro da organização é na contribuição do desenvolvimento do profissional de vendas, a ferramenta é aplicada para que este profissional ajude aos clientes a entender as novas necessidades e possibilitar melhores soluções. Conhecendo e utilizando o *coaching*, o profissional pode agregar mais valor e eficácia no processo de vendas, de modo que, conseqüentemente, terá uma melhora em seu desempenho. O treinamento de *coaching* para vendedores, em geral produz um aumento de receita, de maneira que, ao utilizar essa ferramenta, a tendência dos vendedores é sair do modelo tradicional de vendas e migrar para o consultivo.

Em uma pesquisa realizada, Ferreira (2008) buscou contemplar a percepção dos participantes do processo de *coaching*: *coach*, *coachee* e a organização que contratou o serviço. O resultado foi que ainda existe uma falta de congruência nas percepções dos participantes. As sugestões para estudos futuros seriam verificar se existe alinhamento em relação ao programa, avaliações e resultados esperados na visão dos participantes envolvidos. Pode-se também verificar se o foco do programa

de *coaching* está alinhado com os objetivos pessoais dos participantes ou se o foco é apenas na função que o participante possui na organização.

Explorando ainda mais a temática *coaching* nas organizações, Moraes (2007) nos leva a refletir um aspecto importante: de onde surge o pedido para a prática do *coaching*, pela empresa ou pelo sujeito? Se não atentar para saber de quem é a demanda, pode acontecer do sujeito se tornar o objeto, que significa estar apenas servindo a uma demanda da organização. O *coaching* nas empresas pode surgir através de alguma insatisfação por parte da área, líder e também do liderado, e muitas vezes remetem a uma demanda da organização, que pode não estar alinhada com o que o *coachee* deseja para si. A palavra demanda, na etimologia *demande* significa o mesmo que perguntar com autoridade, ou seja, será que o que a organização quer mesmo é o desenvolvimento do seu colaborador ou da meta que impõe ao executivo? A autora sugere que os *coachees* reflitam sobre sua prática pessoal e profissional, se conseguem perceber seu desenvolvimento, além do que é imposto pelas organizações.

Pudemos perceber que as organizações estão utilizando o *coaching* organizacional, seja para executivos ou para equipes, para desenvolver seus recursos humanos e conseqüentemente atingirem suas metas. A seguir será explicada a relação entre o *coaching* e a liderança, dois constructos de grande importância que complementam este presente estudo.

### **Coaching e liderança**

O mundo de hoje necessita desenvolver líderes que sejam capazes de combinar os desafios da globalização com as tecnologias em uma cultura empreendedora, e recomenda que para atender a essa demanda o *coaching* vem

sendo um dos melhores recursos para o desenvolvimento de líderes. O *coaching* ajuda as empresas a desenvolver membros organizacionais (Rego, Pina, Oliveira & Marcelino, 2004).

Os grandes líderes são comprometidos com suas crenças, valores e são emocionalmente inteligentes, afirmam Boyatzis e Mckee (2006). Um bom *coaching*, como se referem os autores, promove o desenvolvimento de líderes eficazes dentro das organizações, desse modo, as empresas têm optado por desenvolver líderes promovendo colaboradores e utilizando o *coaching* como ferramenta para este fim.

Na perspectiva de Paula (2005), muitos profissionais assumem o papel de liderança e não possuem uma formação sobre o comportamento humano, a grande maioria dos profissionais participa de diversos cursos, sempre abordando aspectos gerais e conhecendo superficialmente a arte de liderar. O *coaching* possibilita o aprofundamento do desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para que o líder alcance o sucesso pessoal e profissional. O autor tem como referencia para alcançar o sucesso cinco palavras-chave: alinhamento, foco, paciência, persistência e atitude. Iniciando com o **alinhamento**, se refere a conhecer muito bem qual é a sua inclinação profissional e manter-se conectado a ela, dedicando a sua vida ao que acredita e gosta. O **foco** representa não desviar-se do objetivo. A **paciência** é saber esperar, ou seja, desenvolver emocionalmente esta competência. Na **persistência**, o indivíduo deve manter-se equilibrado para não sair da direção do objetivo traçado e por último a **atitude**, que representa tornar-se realidade, fazer acontecer.

Dentro deste contexto, Jounou (2009) comenta que existe a auto-liderança consciente, onde o sujeito guia a si próprio, gerencia seus recursos de forma voluntária, responsável e madura, buscando alcançar a meta proposta. Os recursos

que influenciam negativamente para alcançar o propósito devem ser gerenciados para minimizá-los e potencializar os recursos que influenciam positivamente. A soma dos recursos positivos constitui a fortaleza do sujeito em atingir a meta estabelecida e essa fortaleza interior é chamada de círculo de influência, constituído pela segurança do indivíduo, auto-estima, valores, prioridades, sabedoria, referente a perspectiva de vida, maturidade, equilíbrio pessoal e a capacidade de fazer o que deseja acontecer. Através do processo de *coaching*, pelas perguntas e respostas que sucedem durante as reuniões, será possível desenvolver a auto-liderança, guiar seu próprio caminho, visando alcançar a meta estabelecida.

Muitos executivos têm participado de reuniões de *coaching* para desenvolver a liderança (Chiavenato, 2008). A liderança é comportamento, ação, através do exercício e da prática é que ocorre o aperfeiçoamento desta habilidade humana. O autor sugere que os profissionais que desejam desenvolver-se enquanto líderes devem iniciar atuando em um nível básico de liderança, com o público operacional, para desenvolver a interação e o relacionamento, conduzindo a equipe, motivando-os para que a atividade seja executada com qualidade e excelência, visando atingir as metas em curto prazo. O nível intermediário de liderança é atuar como gerente que possui uma equipe de líderes que irão liderar os operacionais, neste tipo de liderança os objetivos a serem alcançados é de médio prazo, a proximidade com a equipe será realizada durante as reuniões. Em um nível superior, a liderança é mais estratégica e a atuação é como um diretor do negócio, oferecendo resultados globais à empresa.

Whitmore (2009) relata que é importante que a liderança valorize e reconheça o potencial de seus colaboradores, e que facilite que o funcionário também tenha consciência deste potencial interior. Através do *coaching*, o líder pode desenvolver

consciência, responsabilidade e auto-confiança no dia a dia de seu trabalho e contribuir para que os sujeitos que atuam em sua equipe também se desenvolvam essas habilidades. É interessante que liderança e *coaching* estejam relacionados nos quesitos de participação, de escolha, de tomada de decisão. O *coaching* como processo de desenvolvimento tem sido altamente efetivo e contribui para o desenvolvimento da organização, do líder e da equipe.

Também Roman e Ferrández (2008) contribuem para o estudo da liderança quando citam que o aspecto fundamental que determina o desenvolvimento das organizações são as quantidades e qualidades dos líderes. O líder atualmente necessita aprender, modificar e aplicar um enfoque adequado a uma determinada situação empresarial, e assim os líderes que fazem *coaching* possuem um diferencial, porque geram um sentimento de lealdade aos *coachees* ou profissionais que atuam no dia a dia com ele; comunicam uma expectativa de melhoria contínua nos processos, conseqüentemente melhoria de desempenho e produtividade; criam um clima de trabalho possibilitando uma comunicação aberta.

O atributo principal da equipe de alto desempenho é que o líder seja efetivo, possuindo credibilidade, respeito e compromisso em relação aos membros da equipe, que tenha capacidade de influenciar para que o objetivo seja atingido. O ponto chave é a credibilidade, e a principal diferença entre as outras equipes é que os membros se organizam para entregar os resultados esperados, somando as fortalezas do grupo (Mejía, Carrasquero & Moreno, 2009).

Os líderes que atuam como *coaches* nas organizações são bem vistos, pois contribuem com o desenvolvimento de outros profissionais quando utilizam a técnica do *coaching*. A liderança é a grande maioria dos *coachees*, uma vez que são indicados pelas empresas para se desenvolverem ou também buscam seu

desenvolvimento contratando um processo. Diante dessa alta demanda, foi feita uma revisão na literatura, e no capítulo seguinte será explicado sobre *coaching* de executivos.

### **Coaching de executivos**

O *coaching* tem sido instalado como um processo permanente no mercado nacional e internacional, não como uma moda passageira, pois vem mostrando progressos significativos. O *coaching* anteriormente era disponibilizado para poucos, hoje em dia muitos tem acesso à ferramenta e é visto como um processo de reflexão pessoal e profissionalismo (Cardon, 2005). O *coaching* executivo e empresarial emerge tanto no Brasil como no exterior, com o objetivo de atender as necessidades específicas dos *coachees* executivos (Krausz, 2007). Neste tipo de *coaching*, os executivos têm como meta extrair de si o próprio potencial para conduzirem seus liderados (Rego, Pina, Oliveira & Marcelino, 2004).

O *coaching* de executivos destaca-se por desenvolver talentos em conjunto com a formação contínua das organizações, principalmente devido à atualidade em que vivemos, onde se aperfeiçoa os recursos humanos, exigindo muito dos empregados, sempre tentando aumentar o rendimento, melhorar a gestão de tempo e entrega de resultados. O *coaching* contribui para uma melhor gestão do *stress* e melhor adaptação de um ritmo de trabalho, que se é exigido nas organizações. O sucesso de profissionais que atuam com *coaching* está baseado em encontrar novos caminhos para determinadas situações (Villa & Caperán, 2010).

Segundo Milaré e Yoshida (2007), o *coaching* de executivos é uma atividade com metas organizacionais bem claras e definidas, a serem alcançadas em curto e longo prazo, visando o desenvolvimento do líder, conforme os objetivos propostos

por ele próprio e também pela empresa. Geralmente contrata-se um profissional *coach* externo ou da própria empresa, que conduzirá as atividades através de *feedbacks* e diálogo estruturado.

Toda oferta do processo de *coaching* deve ser centrada nos benefícios que o *coachee* alcançará através da ferramenta aplicada, se o cliente não tiver se convencido que pode alcançar suas metas, e metas também estabelecidas pela empresa, então o processo corre alto risco de não ter sucesso (Leibling & Prior, 2004). Lages e O'Connor (2007a) citam alguns exemplos de benefícios que o *coaching* de empresas pode trazer aos colaboradores que participam do *coaching* organizacional: desenvolvimento de habilidades de liderança e negociação, reuniões mais produtivas, melhora do trabalho em equipe, definição mais estratégica de planos de ação, metas e um ambiente de trabalho motivador. É importante destacar também os principais problemas que os *coachees* participantes de um processo de *coaching* de executivos trazem para a reunião como metas: desenvolvimento de liderança e habilidades de comunicação, *marketing*, foco estratégico e *coaching* de vendas.

Paula (2005) também faz uma importante constatação, no processo de *coaching* de executivos, destacando que o atendimento é composto por diversos aspectos que podem ser usados para o desenvolvimento do *coachee*, elaborando conceitos como: maneira que o *coach* aplica *feedbacks*, forma que o cliente reage quando recebe ou não recebe e aplica *feedbacks*; aspectos relacionados ao planejamento e relacionamento com o cliente, comunicação e negociação.

O CEE - *Coaching* Estratégico para Executivos tem como foco alinhar os objetivos do cliente e o da empresa que contratou o processo de *coaching* e que possibilitará que o executivo desenvolva suas capacidades, habilidades e assim

atingir os resultados esperados nos negócios. Outra competência que também é possível desenvolver através do CEE é a liderança, e o *coach* auxilia o *coachee* a dar feedbacks efetivos em sua equipe, aprimorar seu planejamento estratégico, visando resultados eficazes enquanto líder perante sua equipe e resultados estabelecidos como meta para a organização (Goldsmith, Lyons & Freas, 2003).

O autor Renner (2007) contribui com um estudo sobre a temática, no qual durante um processo de *coaching* de executivos é possível identificar cinco passos antes de estabelecer o plano de ação, este reconhecimento de forças e recursos trará sucesso ao trabalho, a seguir os passos sugeridos: (1) discute-se se as competências estabelecidas fazem sentido para o líder; (2) questiona o *coachee* para saber como ele se compara com os outros líderes, a respeito de cada competência; (3) pede-se que o *coachee* explore porque apresenta fraquezas e fortalezas em cada competência; (4) discute-se sobre experiências, comportamentos e atitudes que somam para o sucesso do próprio líder; (5) pede-se para o *coachee* iniciar a validação do processo, ou seja, faz-se uma discussão crítica sobre os passos realizados, incluindo as *capabilities* (habilidade de *performance* das ações realizadas).

Um *coach* executivo necessita compreender muito bem como funciona uma organização, conhecer o mundo corporativo e sua complexidade, pois a diferença está em atender os *coachees* para que os mesmos alcancem resultados dentro das organizações, porque quem nunca atuou em um ambiente empresarial desconhece aspectos importantes que farão toda a diferença durante o processo de *coaching*, porque muitos dos objetivos traçados pelos *coachees* estão relacionados com as estratégias das organizações, o autor adverte que para os executivos que tem gana de tornar-se *coach*, não é participando apenas de um treinamento e estar preparado

por conta da sua experiência enquanto colaborador de uma empresa, é preciso uma formação concreta, maturidade emocional e com horas praticadas para exercer a atividade (Block, Mendes & Visconte, 2012).

Outro tipo de *coaching* que vem ganhando espaço a cada dia no Brasil e no mundo é o *coaching* de equipe, que visa desenvolver profissionais que atuam em organizações para melhorar as competências e habilidades do grupo. A seguir serão apresentados maiores detalhes.

### **Coaching de equipe**

O *coaching* é uma modalidade de gestão que contribui para o desenvolvimento individual e grupal de colaboradores que atuam nas organizações, é uma alternativa viável para formar equipes de alto desempenho, os quais constituem as principais direções de líderes que atuam nas empresas. Para formar uma equipe de alto desempenho, é necessário proporcionar um ambiente de confiança, liderança, comunicação, entendimento do objetivo a ser alcançado e a participação de cada indivíduo focando em aproveitar suas fortalezas ao máximo (Mejía, Carrasquero & Moreno, 2009).

O tema *coaching* possui várias publicações, mas ainda existem poucos estudos sobre *coaching* para equipes de trabalho. Clutterbuck (2008) relata que em diversas conversas com profissionais de recursos humanos, essa habilidade é uma das deficiências das competências de líderes nas empresas. As organizações contratam profissionais para trabalharem em equipe, que é um modelo eficaz de realizar trabalhos complexos, porém não capacitam o grupo, em geral, oferecem *coaching* individual, enquanto que o objetivo é grupal. O *coaching* grupal possibilita a

equipe a rever seu desempenho, melhorar a comunicação, relacionamento e resultados.

Segundo Muradep (2009), o *coaching* de equipe tem como objetivo específico a melhora da performance e rendimento dos membros da equipe, em seu conjunto, bem como a soma das suas partes. O objetivo é centrado em relações interpessoais, tarefas, visão e missão dos indivíduos, que intervêm no dia a dia, trabalhando habilidades, competências e tornando as ações do grupo conscientes e também a comunicação mais efetiva.

O *employee coaching* que também é conhecido como *coaching* de equipe, vem sendo utilizado por líderes nas empresas, visando o desenvolvimento de uma atividade na qual o superior imediato trabalha para a melhoria contínua da *performance* do empregado, buscando o desenvolvimento de futuras capacidades, competências e desafios, baseando-se na relação entre o líder e o liderado. Gregory e Levy (2011) sugerem algumas variáveis que devem ser consideradas para que seja concluída uma atividade efetiva no processo de *coaching* de equipe, são elas: ***relationship***: o estilo de liderança é voltado para o desenvolvimento dos subordinados, motivando mais do que o esperado; ***emotional intelligence***: objetiva interpretar a inteligência emocional durante o processo de *coaching*, do líder e liderado; ***implicit person theory***: consideram que o indivíduo possui crenças de que podem ou não mudar comportamentos, ou seja, algumas habilidades são concretas e imutáveis; ***feedback environment***: o ambiente organizacional é considerado um contexto focal variável para influenciar o processo de *coaching*; ***trust***: a confiança entre o líder e o liderado é uma regra essencial para obter sucesso no programa de *coaching*; ***interactive empathy***: percepções de empatia entre o líder e do liderado irão mediar a qualidade no relacionamento de ambos, no processo de *coaching*.

De acordo com Clutterbuck (2008) o *coaching* de equipe promove melhoria da comunicação entre os participantes desse grupo, contribui para que o diálogo possibilite a construção de relacionamentos, estimule o entendimento das idéias e sugestões dos membros da equipe, contribui para evitar conflitos negativos, melhore o desempenho e performance de cada membro e do grupo. Villa e Caperán (2010) sugerem que as reuniões de *coaching* de equipe têm como objetivo um alinhamento dos participantes, considerando a missão, visão da organização, bem como melhorar o rendimento do grupo, colaborando também para ajudar nas transformações e mudanças empresariais.

O principal foco do *coaching* de equipe é a melhoria das habilidades e competências do grupo, estabelecendo coerência, valorizando a contribuição de cada um, em uma estratégia compartilhada e unificada. Ele acontece através da observação da dinâmica grupal, de reforço de atenção e diálogo de senso de equipe, visando a resolução de conflitos e proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso e com clara comunicação, buscando a melhoria dos processos e modos operativos (Angel & Amar, 2007).

Poucos *coaches* estão suficientemente formados em dinâmicas de equipes, em teorias que consideram necessidades coletivas, e são poucos os que sabem como intervir em diversos contextos. No campo específico de *coaching* de equipes existe um baixo número de publicações e literatura e que a prática está pouco definida. A finalidade de um *coaching* de equipe é acompanhar o desenvolvimento e rendimento coletivo de uma equipe, de forma mensurável, para que o resultado operacional do conjunto supere o potencial de cada indivíduo que compõe o grupo. O *coaching* de equipe tem como objetivo o acompanhamento de um grupo em

descobrimto, de aperfeiçoar processos e seus modos operativos coletivos (Cardon, 2005).

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) apontam que o *coaching* tem contribuído muito para a motivação das equipes nas organizações, o *coaching* de equipes transforma sujeitos, tornando o negócio mais funcional e efetivo, pois motiva a união entre os membros. Os autores indicam que muitos *coachees* tiveram algumas reuniões individuais e estão preparados a pensar estrategicamente, quando a união da equipe acontece, desenvolvem-se alianças de confianças entre os membros e nasce um foco de melhoria, um diálogo de desenvolvimento, com mais desafio, contribuindo também para a melhoria do clima organizacional.

Após uma ampla visão acerca do *coaching* nas organizações, destacando liderança, executivos e equipes, a seguir será apresentado um novo módulo, sobre os desafios e conquistas da temática *coaching* em nível nacional. Para iniciar mais um capítulo importante, que traz inclusive o objetivo desta pesquisa, será evidenciada a atuação do profissional *coach*.

## IV - DESAFIOS E CONQUISTAS DO COACHING NO BRASIL

### A atuação do *coach*

A disseminação do *coaching* despertou interesse em diversos profissionais a desempenhar o papel de *coach*, pessoas de diversas formações, áreas e experiências. Atuar como *coach* requer vivência, conhecimento, maturidade e discernimentos que não se desenvolvem apenas com um curso. É necessária uma dedicação e sólida experiência para contribuir com o crescimento efetivo do *coachee* (Zaharov, 2010).

O *coach* tem um papel fundamental no processo de *coaching*, para melhor explicar essa atuação, são sugeridos comportamentos e ações do profissional durante as reuniões: escuta ativa, compilação de informações, reformulação, reforço, auto-responsabilidade, gestão e liderança. O primeiro é a **escuta ativa**, que envolve aspectos verbais e não verbais, que o *coach* observa atentamente durante as reuniões, seria escutar sem julgar ou avaliar e sim compreender o que o cliente está querendo dizer. Na **compilação de informações**, utiliza-se dos dados descritos pelo cliente para obter resultados positivos. A **reformulação** significa expressar o que foi dito, acredita-se que o *coachee* quis dizer e entender os sentimentos envolvidos. O **reforço**, é uma ferramenta focada no resultado final do processo de *coaching*, na melhora contínua da aprendizagem, reforçando alguns comportamentos durante a interação entre ambos. A **auto-responsabilidade** para os autores significa o *coachee* assumir responsabilidade do próprio comportamento e ação. A **gestão e liderança** referem-se em gerenciar e liderar seus compromissos, com desempenho e melhoria contínua (Roman & Ferrández, 2008).

Além dos comportamentos descritos acima, *coach* tem como papel fundamental auxiliar ao cliente para que todas as expectativas estejam alinhadas desde o início do processo. Algumas questões são indicadas para que o cliente responda e reflita: Como quero ser? Qual o objetivo que eu quero alcançar? Para qual propósito quero atingir este objetivo? Que novos comportamentos e capacidades devem desenvolver para atingir minhas metas? (Muradep, 2009). Os autores e *coaches* reconhecidos Lages e O'Connor (2007a) sugerem uma advertência ao *coach*, administre muito bem as expectativas do *coachee*, a satisfação do cliente baseia-se no que ele espera e no que ele alcança, defina junto com o cliente os benefícios que serão obtidos através do processo de *coaching*.

A contribuição de Payeras (2004) é que o *coach* deve seguir algumas condutas e comportamentos e estar atento, como não julgar as pessoas e as organizações, ter cuidado para não influenciar o cliente nas tomadas de decisões e ações, dar *feedback* no momento certo, saber fazer as perguntas sem dar as respostas, ter muito claro que se deve trabalhar com a realidade, não com ilusões, visando sempre a materialização do sonho e desejo do cliente, e principalmente estabelecer uma linha de limite de relacionamento com o cliente.

Um *coach* deve saber escutar e verificar a escuta, isso significa, através do relato do cliente identificar a importância que o *coachee* dá ao que está relatando, e o *coach* consegue perceber o que incomoda e também as necessidades identificadas no relato. É possível que o *coach* detecte também indícios de como está o estado emocional do *coachee* em determinada sessão, assim também descobre a maneira que o cliente encara as situações e também pode intervir (Muradep, 2009).

Destacando a atuação prática do *coach*, a indicação de Villa e Caperán (2010) é que seja estabelecido na primeira reunião um contrato de confidencialidade, que seja explicado claramente sobre o processo e definido junto com o cliente quais são os objetivos que ele quer alcançar. O contrato é informal, porém muito válido para que haja compromisso por ambas as partes. Para Payeras (2004), após o contrato de confidencialidade, realiza-se um diagnóstico entre o *coach* e o *coachee*, evidenciando situações que não contribuem para que os resultados sejam eficazes, essa constatação é importante, pois possibilita a visão sobre o problema que o cliente deseja abordar. O próximo passo é elaborar quais conteúdos deverão ser trabalhados e fazer um plano de ação, com fases, objetivos para cada fase, atividades, definição dos resultados esperados e acompanhamento dos resultados.

Além da atuação, é importante destacar também as recomendações ou sugestões de profissionais que atuam diretamente com a técnica do *coaching*. Carril (2008) aconselha que seja solicitado ao cliente que pense em metas e que toda meta estabelecida seja escrita em um papel, pois quando escrita o cérebro busca encontrar respostas que permitam resolver o problema ou a questão criada por si mesmo. A grande chave dos objetivos é que eles sejam ambiciosos, porém alcançáveis e realistas, pois ao contrário a decepção e frustração ocorrerão, é necessário fazer um objetivo por vez, com atenção, para que através do esforço seja possível encontrar a direção determinada.

É válido ressaltar que foram estabelecidas competências chaves, com o intuito de fundamentar o trabalho de profissionais que atuam com *coaching*. De acordo com Carril (2008), existem onze competências desenvolvidas pela ICF para estabelecer um padrão rigoroso nos processos de *coaching* a nível internacional. No

presente trabalho será citados algumas (1) seguir as diretrizes éticas; (2) estabelecer o acordo com o *coachee* sobre o processo: evidenciar o compromisso e a confidencialidade; (3) criar um ambiente de segurança e que contribua para o desenvolvimento do respeito e confiança entre o *coach* e o *coachee*. Destacam-se também as demais competências, que são muito importantes e que contribuem para o direcionamento de atuar com esse processo.

Na pesquisa realizada por Liljenstrand e Nebeker (2008), sobre *coaches*, clientes e práticas, resultou que é difícil fazer inferências sobre *coaches* com diversas competências, e não foi possível capturar todos os aspectos de um engajamento de *coaching* através de uma pesquisa. Apesar da confiança na validade das respostas da pesquisa, outras dinâmicas entre o *coach* e o *coachee* não são mensuráveis por meio de pesquisas. Outro aspecto importante, que os autores levantam é que certo número de profissionais que atuam com o *coaching* se intitulam *Coach* Executivo, Consultor ou *Coach* Pessoal, no entanto, na pesquisa realizada não se explorou as razões que eles usam títulos diferentes, e os autores questionam-se sobre uso do título como uma designação específica para uma clientela em particular ou dependendo do contexto *coaching*, talvez usem para atrair diferentes tipos de clientes? Não foram consideradas essas perguntas na entrevista, mas são questões que podem ser exploradas num futuro estudo. Um dos objetivos da pesquisa realizada foi fornecer informações específicas sobre a diversidade encontradas em *coaching*, melhorar a possibilidade de tanto o *coach* e o cliente encontrar uma correspondência eficaz.

Em uma pesquisa realizada no ano de 2012 sobre a atuação do *coach*, obteve-se uma importante informação, a maioria dos profissionais que atuam como *coach* não trabalham somente com este nicho, a renda mensal é completada com

outras fontes, em geral com atividades relacionadas à área de desenvolvimento, gestão de pessoas e a formação destes são diversas (Karawejczyk & Cardoso, 2012).

Outra pesquisa que merece destaque e contribui para o tema, foi realizada por Ascama (2004), que investigou o significado do trabalho do *coach*. Alguns participantes da amostra responderam que o *coach* ajuda as pessoas no crescimento e desenvolvimento profissional, outras respostas basearam-se em apoiar pessoas em lidar com situações da vida. As diferenças que foram identificadas na pesquisa referiam-se as particularidades das experiências e também formações dos profissionais que atuam como *coach*.

Diante disso, escolher um bom *coach* é um desafio, visto que cada pessoa é diferente, porém existem características determinantes que contribuem para essa escolha. Clavo (2008) sugere que os clientes sempre observem se o *coach* elegido atua como um facilitador do desenvolvimento, se contribui para o *coachee* descobrir os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, se sabe escutar ativamente, condições que podem ser facilmente atendidas nos casos de indicação realizada por outros profissionais ou *coachees*.

Considerando-se, desse modo, que é de grande valia obter informações sobre o *coach* e assim possibilitar que os interessados pela temática conheçam mais sobre esse nicho de atuação. A seguir será dado ênfase a um tema bastante complexo, porém que muito se tem comentado entre os *coaches*, que é a regulamentação do *coaching* como futura profissão.

## **Status sobre a regulamentação do *coaching***

Percia e Sita (2013) afirmam que o *coaching* ainda não é considerado uma profissão, diante disso, existem diversas abordagens, técnicas que são aplicadas no mundo todo. A falta de regulamentação da temática, impacta fortemente em estudos científicos, devido a complexidade de diversos segmentos onde o *coaching* é utilizado. Para Gregory e Levy (2011), o *coaching* possui possibilidades de extensa pesquisa, e os pesquisadores deveriam encorajar-se para investigar mais sobre o tema e assim contribuir para a maturação do *coaching*. Diante deste contexto, segundo Diedrich (2008) há muito trabalho a ser feito no que diz respeito à definição de padrões e processos da temática.

O *coaching* como profissão ainda está num estágio de maturação e considerando esse processo de desenvolvimento relacionado à pesquisa, poderia apoiar o desenvolvimento de estratégias para o aprimoramento da temática. No mundo acontecem conferências e congressos conduzidos pela ICF e outras organizações e a partir desses eventos são analisados os papéis e procedimentos. É muito válido destacar que nos congressos realizados pelas associações, poderiam ser considerados os trabalhos acadêmicos publicados, artigos científicos e dissertações, pois estes estudos podem trazer grandes contribuições, a maior delas a profissionalização do *coaching* (Bennett, 2006).

A pesquisa realizada por Karawejczyk e Cardoso (2012) evidencia que os profissionais que atuam com *coaching* possuem expectativa que efetivamente aconteça a sua regulamentação. A amostra participante não se mostrou segura quando ao futuro da ferramenta no Brasil, a maioria das respostas aponta que por ser um tema muito recente e também pouco divulgado, pode ser que nem aconteça a regulamentação. Foi citado também que existe um grande número de pessoas

conveniadas com a Sociedade Brasileira de *Coaching*, e estima-se que até 2020 haverá 30 mil membros da instituição e que se tiverem interesse poderão buscar esse reconhecimento do *coaching* enquanto profissão. Outro aspecto importante que foi citado na pesquisa é que já foi submetido na Câmara dos Deputados, no ano de 2009, um projeto de lei solicitando a regulamentação da profissão de *coach* cadastrado como “PL nº 5.554/2009”.

Outro aspecto importante a ser destacado neste capítulo refere-se a construção do conhecimento sobre a temática *coaching* no Brasil, que acontece principalmente através de cursos de pós-graduação, cursos de capacitação, oferecidos pelas organizações e instituições e também por meio de uma literatura, onde o indivíduo interessado busca aprender mais sobre o tema. Este último merece amplo destaque, pois a maioria dos profissionais desenvolve-se estudando e dedicando-se a praticar a técnica. Em geral nas organizações, os colaboradores conhecem ou já ouviram falar a respeito do *coaching*, porém a prática acontece de forma isolada, ou seja, a grande maioria sabe do que se trata, mas não aplica, as iniciativas são isoladas e ainda restritas (Blanco, 2006).

Um congresso realizado pela ICF em 2011 destacou a complexidade de identificar a qualificação dos profissionais que atuam com o exercício do *coaching*, porque muitas pessoas utilizam-se da ferramenta sem serem credenciados a uma associação reconhecida, tornando duvidoso se os sujeitos aplicam requisitos éticos e profissionais universalmente considerados essenciais para credibilizar a prática do *coaching*. Qualquer pessoa acima dos 18 anos pode nomear-se *coach*, e incluir esse título em seu cartão profissional, podendo exercer a atividade normalmente. Outro assunto que merece atenção são as instituições criadas para atuarem com

*coaching*, que oferecem técnicas de auto-ajuda e manipulação (*International Coaching Federation, 2013b*).

Uma importante consideração é que os profissionais que atuam com o *coaching*, em geral, possuem uma ou mais formações na técnica do *coaching* e se dizem certificados para atuarem como *coach*. Um certificado remete a uma etapa básica de formação. Há profissionais que atuam assim que finalizam um curso e outros que demoram mais tempo, para adquirir mais conhecimento e domínio da técnica, dependem da idoneidade do profissional. Muitos profissionais estão buscando instituições para serem supervisionados quando iniciam os atendimentos. Não se exclui quem atua como *coach* e não tem uma certificação, o que vale é a idoneidade do profissional, o quanto de estudo ele possui sobre o processo de *coaching*, o quanto se atualiza, bem como seus atributos pessoais, pois uma certificação apenas não se remete a ser um bom *coach* (Mumford, 2010).

Para Liljenstrand e Nebeker (2008) houve um significativo aumento da utilização do *coaching* no Brasil de 300% em 2007 e 2008. Esta informação foi encontrada na SBC - Sociedade Brasileira de *Coaching*, considerada referência na formação dos *coaches* no Brasil. Para os treinamentos oferecidos é estabelecido o mínimo 60 horas para que o sujeito obtenha um certificado reconhecido mundialmente como *coach*. Esse certificado não garante a qualidade do profissional na utilização das técnicas, porque no Brasil, a partir dos 18 anos, qualquer pessoa interessada, pode inscrever-se em um curso de *coach*, independentemente de qualquer critério.

Para Lages e O'Connor (2007b) o *coaching* está caminhando para se tornar uma profissão regulamentada no futuro, acredita-se que os benefícios dessa regulamentação possibilitariam uma sinergia e credibilidade aos que atuam como

*coaches*. Perante as discussões levantadas nesta pesquisa, o *coaching* vem ganhando espaço a cada dia como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, assim como seu reconhecimento possível de uma atividade laboral. Diante do exposto e da lacuna existente em relação a trabalhos científicos focados na investigação da temática, o presente trabalho buscou investigar a atuação de *coaches*, os métodos utilizados por esses profissionais, estratégias, condições de trabalho e o *status* da temática no Brasil.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Descrever e analisar o fenômeno *coaching*, baseado na percepção de *coaches*, de modo a compreender a atuação deste profissional.

### Objetivos Específicos

- Definir o *coaching* na concepção dos *coaches*;
- Compreender como os sujeitos tornam-se *coach* e qual é a recomendação de formação na temática;
- Descrever as técnicas e métodos utilizados pelos *coaches*;
- Identificar as estratégias utilizadas para obter clientes;
- Verificar a percepção dos sujeitos em relação ao *status* da atividade de *coaching* no Brasil.

## MÉTODO

### Participantes

A amostra deste estudo contemplou seis indivíduos selecionados por conveniência, sendo quatro do sexo masculino e dois do sexo feminino, com idades entre 30 a 65 anos de idade, todos com formação universitária e certificados como *coaches*. Os participantes da pesquisa atuam com o *coaching* como atividade laboral há mais de quatro anos e possuem acima de 400 horas de *coaching* entregues.

Os participantes apresentaram graduações universitárias diferentes e todos possuem a formação em *coaching* através de algum instituto ou órgão certificador. É importante destacar que os participantes podem ter qualificações adicionais às que serão evidenciadas a seguir, porque na presente pesquisa foram consideradas apenas informações disponibilizadas na entrevista:

**Sujeito A:** sexo masculino; formado em Administração de Empresas;

**Sujeito B:** sexo masculino; certificado pelo Erickson College, no Canadá e formação da Lambent;

**Sujeito C:** sexo feminino; graduada em Ciências da Computação; certificada em *coaching* pela Lambent e Sociedade Brasileira de *Coaching*;

**Sujeito D:** sexo masculino; Engenheiro; certificado em *coaching* pela Lambent;

**Sujeito E:** sexo masculino; formado em Engenharia e Filosofia, formado em *coaching* pela HF, Hollos e Instituto Internacional de *Coaching*;

**Sujeito F:** sexo feminino; psicóloga, certificada em *coaching* pela Lambent.

## **Materiais**

Foi elaborado pela pesquisadora um questionário para entrevista semi-estruturada (Anexo B). O guia teve a finalidade de constituir-se em um eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista e teve como foco garantir que os entrevistados respondessem às mesmas questões. O desenvolvimento da entrevista adaptou-se ao entrevistado, considerando a flexibilidade na exploração das questões.

Este instrumento foi utilizado para obter informações de cada participante em relação à atuação com a temática *coaching*. As questões envolveram: verificar a compreensão do conceito de *coaching* e qual o nicho de atuação com este recurso de desenvolvimento: (Questão 1: Qual a sua definição de *coaching*? Qual o seu nicho de atuação?); identificar a formação dos sujeitos da amostra e suas recomendações (Questão 2: Como você se tornou *coach*? Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como *coach*?); descrever as técnicas e métodos utilizadas pelos *coaches* (Questão 3: Como você realiza o processo de *coaching*? Quais são as técnicas e métodos utilizados? Pode dar exemplos?); identificar as estratégias utilizadas para obter clientes; (Questão 4: Qual é a sua estratégia utilizada para obter clientes? Qual o preço da sessão ou do projeto de *coaching*?); e por último, compreender a percepção dos sujeitos em relação ao *status* da atividade de *coaching* a nível nacional (Questão 5: Como você percebe o *status* da atividade de *coaching* no Brasil?).

## **Procedimento**

O presente projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas para ser avaliado. Após a aprovação número 385.472,

vide (Anexo C), foi iniciada a coleta dos dados apresentados neste projeto. O contato com as instituições para explicação da presente pesquisa e assinatura das Cartas de Apresentação foi realizado antes de solicitar a aprovação ao Comitê, devido à necessidade de anexar as cartas na ocasião de submissão do projeto.

Após aprovação, foram agendadas as entrevistas com os participantes por telefone e email, tendo sido realizadas de acordo com a disponibilidade de cada um, nos dias e horários acordados. Antes de iniciar as entrevistas, o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi entregue a cada um dos sujeitos (disponível no Anexo A). O TCLE contempla esclarecimentos sobre o estudo, a condição de participação voluntária do sujeito e a possibilidade de recusa na participação ou mesmo a retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização ou prejuízo ao mesmo. Indica os riscos e benefícios do desenvolvimento do estudo e também garante esclarecimentos pela pesquisadora, antes e durante o desenrolar da pesquisa. O termo também explica sobre o sigilo e privacidade das informações e é um termo formal de autorização da participação de cada um, para usar os resultados obtidos nas entrevistas como dados para a pesquisa. Somente após sua assinatura é que a participação foi iniciada.

Os participantes foram recrutados através de referências que a pesquisadora possuía de dois *coaches*, os quais indicaram três outros profissionais. Assim, perguntava-se a cada participante se o mesmo tinha alguém para indicar. Deste modo, dez participantes foram contatados, sendo que apenas seis aceitaram participar da pesquisa, dois desistiram do processo porque não moram na região de São Paulo e não encontraram disponibilidade para viajar (tendo sido excluídos devido ao fato da pesquisadora querer realizar a coleta de dados pessoalmente) e outros 2 não responderam ao email enviado convidando para participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, com duração de aproximadamente 40 minutos, nas consultorias ou escritórios de cada participante. Foi utilizado um programa de gravação de voz do computador para registrar os dados e informações dos entrevistados.

Com o objetivo de realizar perguntas que pudessem realmente ser efetivas na presente pesquisa, houve inicialmente uma verificação da adequação do questionário, através de uma entrevista piloto com um profissional de grande experiência na temática. Foi explicado o objetivo deste trabalho e a confidencialidade estabelecida com os dados que seriam coletados. A duração da entrevista foi de 40 minutos, sendo gravadas através de um programa de gravação de voz do computador. As perguntas iniciais realizadas pela entrevistadora foram: (1) Qual a sua definição de *coaching*? (2) Como você se tornou *coach*? Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como *coach*? (3) Como é sua atuação no dia a dia como *coach*? (4) Como você realiza o processo de *coaching*? Quais são as técnicas e métodos utilizados? Pode dar exemplos? (5) Como os clientes surgem? Qual a estratégia utilizada para obter clientes?

Após a realização da entrevista piloto, percebeu-se que algumas perguntas precisariam de uma revisão para se atingir o objetivo proposto. A pesquisadora analisou e reformulou algumas perguntas, resultando em: (1) Qual a sua definição de *coaching*? **Qual o seu nicho de atuação?** (2) Como você se tornou *coach*? Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como *coach*? (3) Como você realiza o processo de *coaching*? Quais são as técnicas e métodos utilizados? Pode dar exemplos? **(4) Qual é a sua estratégia utilizada para obter clientes? Qual o preço da sessão ou do projeto de *coaching*?** (5) **Como você percebe o *status* da atividade de *coaching* no Brasil?**

Ficou acordado com cada participante e o participante da entrevista piloto, que, se necessário, entrassem em contato com a entrevistadora para possíveis dúvidas futuras e que cada um receberá, uma cópia da pesquisa, quando a mesma for concluída.

### **Análise dos dados**

Após o término da coleta de dados, a transcrição de cada entrevista foi realizada. As respostas a cada uma das questões foram então organizadas de modo a gerar uma tabela de comparação dos diálogos capturados, sendo uma para cada questão. Posteriormente os dados foram analisados de forma qualitativa, ou seja, por meio da análise dos discursos dos participantes, buscando encontrar as principais idéias de cada resposta. Desse modo, realizou-se a leitura de cada uma das respostas, julgando as similaridades e diferenças nos discursos. Também houve uma denominação dos participantes, mantendo-se o sigilo e anonimato, a partir da designação de uma letra para identificação de cada um (sujeito A, sujeito B, etc.).

## RESULTADOS

Após realização das análises dos discursos dos participantes da presente pesquisa, foi possível compreender de forma prática a atuação dos *coaches*. As entrevistas tiveram início com a compreensão da definição de *coach* adotada/ seguida pelos participantes. Desse modo, a seguir serão transcritas as respostas dos seis sujeitos entrevistados para a primeira parte da primeira questão “Qual a sua definição de *coaching*?”, disponibilizada na Tabela 1.

Tabela 1 - Respostas dos participantes à questão 1: “Qual a sua definição de *coaching*?”

Sujeitos	Respostas
A	“Processo e conjunto de ferramentas que apóia as pessoas a conquistarem suas metas, seus sonhos e uma visão de futuro, ajuda a sair do estado atual para o desejado. Ajuda a descobrir: onde eu estou, como eu estou, aonde eu quero chegar, como eu construo esse caminho para chegar ao estado desejado. O <i>coaching</i> é um conjunto de ferramentas que estabelece esse processo”.
B	“É um processo que ajuda as pessoas a atingirem seus objetivos e esses objetivos podem ser os mais diversos possíveis, desde objetivos de carreira, objetivos de vida, objetivos de liderança ou projetos específicos, até empreendedorismo, mas o <i>coaching</i> como plataforma, ele é o processo para ajudar pessoas a atingirem objetivos.”
C	“É um processo, que vai ajudar um cliente, o <i>coachee</i> no caso, a atingir o melhor que ele pode, dentro daquele momento. Muitas vezes as pessoas querem melhorar além daquilo que está bom, eu quero mais”.
D	“Eu não conheço nenhuma definição de <i>coaching</i> que consiga englobar o que é <i>coaching</i> na minha opinião. Já vi várias definições, inclusive definições que se contradizem. A que mais se aproxima na minha opinião: <i>coaching</i> é um processo estruturado: que tem começo, meio e fim. Não é uma coisa pontual, é um processo, que ajuda uma outra pessoa, o cliente, através da ampliação de percepções a atingir objetivos, coisa que sozinhos nenhum de nós consegue operar no pico da sua potencialidade.”
E	“Nada mais nada menos do que auxiliar a pessoa a fazer aquilo que ela não

	quer fazer, porque no fundo todo mundo sabe o que tem que fazer para atingir um objetivo, só que ele olha os obstáculos, olha as dificuldades e não olha as alternativas”.
F	“Existem muitas definições, inúmeras. Tanto em internet quanto na instituição que eu me formei, são várias definições, de vários autores, para mim, basicamente, o <i>coaching</i> é uma ferramenta poderosa que leva um ser humano a se desenvolver plenamente”.

De acordo com as respostas, pode-se verificar que os profissionais pesquisados relataram uma visão de *coaching* enquanto processo que visa auxiliar o sujeito a atingir os objetivos esperados, sempre com foco em alcançar metas estabelecidas, realizar sonhos, ir além do que se almeja, guiar um caminho de desenvolvimento para o *coachee*. Os discursos dos seis sujeitos evidenciaram que o processo de *coaching* desperta mudanças, que pressupõe transformação, sair de um estado e chegar a outro. A palavra processo foi muito evidenciada pelos sujeitos participantes da pesquisa, de modo que, segundo suas visões, o *coaching* teria a ação de avançar, transformar, por meio do desempenho de uma série de atividades que estão envolvidas. Apenas os sujeitos E e F não consideraram em sua definição a palavra processo.

Cabe ressaltar que o sujeito D mostra uma diferença em seu discurso ao abordar que o processo de *coaching* possui começo, meio e fim. Ainda considerando-se as diferenças, foi possível analisar que a definição do sujeito E difere dos demais participantes no quesito de evidenciar obstáculos e dificuldades apresentadas nas reuniões, destacando que são consideradas as barreiras e impedimentos para que se atinja o propósito, ou seja, no *coaching* trabalha-se muito o quesito do que está sendo impeditivo para alcançar as metas estabelecidas. A definição do sujeito F está relacionada ao desenvolvimento pleno que o ser humano pode alcançar através do *coaching*.

Um ponto de destaque das definições de *coaching*, identificado na pesquisa, abrange palavras impactantes de desenvolvimento e cumprimento de ideais, ou seja o sujeito evidencia conquista e êxito em seu discurso, classificando o *coaching* como um método poderoso que possibilita: “ampliar percepções”; “conquistar suas metas”, “atingir objetivos”, “operar no pico da sua potencialidade”, “se desenvolver plenamente”.

Outro aspecto relevante está no discurso do sujeito D ao afirmar que o *coaching* constitui-se em “*coisa que sozinhos nenhum de nós consegue operar no pico da sua potencialidade*”, de modo a indicar que o processo de *coaching* pode despertar no *coachee* percepções que jamais poderiam ser acessadas, desenvolvidas e alcançadas, sendo um grande diferencial que desperta a capacidade de desenvolver algo, seja competência, comportamentos, atitudes.

A primeira questão ainda possuía uma segunda parte, na qual os entrevistados eram questionados em relação ao seu nicho de atuação dentro da prática do *coach*. Assim, em relação à segunda parte da questão, “*Qual o seu nicho de atuação?*”, as respostas fornecidas pelos participantes encontram-se na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Respostas dos participantes à continuação da questão 1: “*Qual seu nicho de atuação?*”

Sujeitos	Respostas
A	“O nicho de atuação é <i>coaching</i> de executivos, de líderes e está conectado a desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências de líderes: diretores, gerente e até presidentes. Estes executivos procuram o <i>coaching</i> e a empresa que eles trabalham também”.
B	“Meu nicho de atuação principal é o <i>coaching</i> de executivos, minha atuação principal é com liderança, o <i>coaching</i> que a gente faz, 90% ou mais é focado em desenvolver líderes, a gente faz um mapeamento daquele líder, como ele

	está sendo visto hoje, quais são os objetivos que ele precisa atingir e ajuda ele a crescer como líder e se tornar um líder melhor”.
C	“Hoje eu trabalho tanto com <i>coaching</i> de vida como <i>coaching</i> de executivos, o que eu acho interessante que a busca das pessoas tem sido de encontrar seu propósito, realização e propósito são o que mais pegam”.
D	“Tenho dois nichos de atuação: um como <i>coaching</i> de profissionais de empresa, que envolve questões tanto comportamentais como carreira, estar preparado para uma nova função que acabou de assumir ou por comportamentos, as pessoas sobem nas empresas em função da competência técnica dela, o cara é super bom naquilo que ele faz, muitas vezes ele é o melhor na empresa, e quando ele é promovido ele vai para outro cargo que agora a competência técnica não é o que o fará um grande profissional, são outras competências, muitas vezes de relacionamento, auto-conhecimento, o quanto isso interfere na competência dele. O outro nicho que eu atuo é o <i>coaching</i> de vida, mas bem menos”.
E	“Eu trabalho pouco com <i>coaching</i> executivo, o <i>coaching</i> executivo que eu estou relacionando é o clássico, aquele que uma empresa me contrata para trabalhar um funcionário. Este eu trabalho com um olho no funcionário e outro na empresa. Eu trabalho também com <i>coaching</i> de carreira e o <i>coaching</i> de vida, muito pouco eu já atuei e devido a minha experiência com <i>coaching</i> espiritual, algumas vezes o <i>coaching</i> espiritual envolve conceitos às vezes de religião, mas muito mais de escolhas pessoais, de caminhos, pessoas que precisam se localizar, para ter um sentido de vida”.
F	“O meu foco maior é <i>coaching</i> de carreira, apesar de eu atuar com outras áreas, eu atuo com <i>coaching</i> de vida, de negócios e de carreira, mas a procura maior tem sido por <i>coaching</i> de carreira. Atuei algumas vezes com <i>coaching</i> de executivos, mas não é a maior frequência de trabalho. A maioria das pessoas que procuram o <i>coaching</i> comigo são pessoas físicas, esse contrato não é através de uma empresa, e essas pessoas estão mudando de carreira, assumindo um novo cargo dentro da empresa ou ficaram disponíveis no mercado, desempregadas, então elas procuram o <i>coaching</i> para rever suas competências, rever currículo, rever as estratégias para buscar uma nova forma de atuação, de desenvolvimento comportamental”.

De acordo com as respostas, os sujeitos A e B trabalham exclusivamente com *coaching* de executivos. Os sujeitos C, D aplicam *coaching* de executivos e *coaching* de vida. O sujeito E, atua mais com *coaching* de vida, também com *coaching* de carreira, de executivos e espiritual e difere-se dos demais pois é o único que

menciona o *coaching* espiritual. O sujeito F tem como principal nicho o *coaching* de carreira, e já atuou com *coaching* de vida e de executivos.

A segunda questão tinha como objetivo investigar os motivos ou trajetória profissional que marcaram a escolha do *coach* como método de trabalho. Desse modo, a análise a seguir, da questão 2, “*Como você se tornou coach?*”, tem as respostas dos participantes fornecidas na Tabela 2.

Tabela 3 - Respostas dos participantes à questão 2: “*Como você se tornou coach?*”

Sujeitos	Respostas
A	“Com relação a minha formação prévia, eu vim do mundo corporativo, até 2008 trabalhei na área de TI, era diretor de TI América Latina, de uma multinacional. Em 2007 decidi deixar o mundo corporativo, justamente para fazer o que eu faço hoje: ser <i>coach</i> , palestrante, <i>trainer</i> . Eu tenho um livro publicado, meu foco é liderança, então acho que isso me ajudou bastante, a minha experiência me ajudou bastante, mas um cuidado muito grande que eu tenho que tomar é que a minha experiência não se torna a experiência do outro”.
B	“Primeiro eu estava na época de uma reflexão de carreira, eu fui executivo do mercado financeiro, era Diretor de Planejamento Estratégico de um banco, quando pela primeira vez que eu ouvi falar em <i>coaching</i> . Eu estava insatisfeito com a falta de visão que eu tinha, eu não queria assumir os próximos cargos dentro da empresa e eu achava que não me encaixava, então estava buscando alguma atividade que me fosse fazer meu coração vibrar de novo e fui fazer um curso de PNL. Em 2003 eu pedi demissão do banco e fui fazer a formação em <i>coaching</i> , eu fiz a formação no Canadá, no Erickson College, fiz a formação da Lambent que é com o <i>Josef O’Conner</i> , fiz uma formação na FIA USP, de <i>coaching</i> estratégico, fiz uma formação do ICI. Fiquei de março a dezembro só estudando, nesse período li uns 40 livro de <i>coaching</i> . Eu fui fazer todas as escolas, li todos os livros, fui fazer um aprofundamento grande na teoria para depois começar a pegar alguns clientes”.
C	“Eu venho da área de exatas, fiz Ciências da Computação e depois Administração, acabei me tornando Analista de Sistemas, trabalhei muito com mapeamento de processos. Eu fazia análises de necessidades e análises do que as pessoas precisavam, do momento atual, para onde elas queriam ir. Eu tinha muito essa questão de trabalhar com pessoas e eu fui me preparando ao longo da minha carreira, para essa virada, não sabia direito para onde eu ia,

	então eu fiz várias formações, tenho especialização em Psicologia Analítica, sou Master Practioner em PNL, tenho Hipnose Erikssoniana, algumas formações de Eneagrama, fiz duas formações de <i>coaching</i> pela Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i> e pela Lambent. Sou <i>trainer</i> em Constelação Sistêmica, que é olhar além do indivíduo, olhar ele e as teias dos sistemas as quais ele participa. Eu sou <i>coach</i> há quatro anos, mas eu já trabalhava com treinamentos, eu sempre fui consultora, minha vida toda”.
D	“Trabalhei 22 anos em empresa, sempre na área comercial. Minha formação inicial é engenharia, eu fui desde vendedor autônomo até ser o responsável de uma Unidade de Negócios de uma empresa francesa aqui no Brasil e fui percebendo que relacionamento humano é um grande diferencial, e pensei que poderia contribuir muito mais, em ajudar as pessoas a mudarem dentro daquilo que elas querem mudar, do que eu continuar como um gestor, como um executivo. Fui trabalhar com PNL, análise transacional, até que em uma das visitas ganhei de uma amiga um livro de <i>coaching</i> , mas eu não li o livro, algum tempo depois, algumas pessoas que eu conhecia da área de desenvolvimento humano estavam fazendo formação de <i>coach</i> , aí fiz a formação em <i>coaching</i> do Josef O’Conner e me tornei um <i>coach</i> .”.
E	“Dá para ver, eu tenho mais de 60 anos de idade, comecei minha formação, muitos, muitos anos lá traz, faculdade de medicina, mas eu abandonei no segundo ano, porque eu não queria ser médico, meu pai queria ser médico, e eu estava assumindo o papel dele. Por uma questão de hobby meu, eu fui fazer engenharia eletrônica. Eu fiz curso técnico de eletrônica, e fiz faculdade de Telecomunicações. Trabalhei em várias empresas, fiz curso de Bio-Engenharia. Eu fui diretor da divisão de metrologia durante 12 anos. Instalei a unidade de metrologia no Palácio do Planalto. Fui fazer o curso de Filosofia na Unicamp. Eu sempre tive um jeito diferente de tratar com as pessoas, talvez o meu sucesso na empresa tenha sido por esse jeito. Eu gosto de dar aula, sempre dei aula, eu me divirto dando aula. As pessoas sempre vinham me procurar se tinham algum problema, aí eu fui estudar <i>coaching</i> , fazer curso de certificação. Aí através da igreja, eu soube que existia uma área chamada Aconselhamento Pastoral, que é um <i>coaching</i> de líder, foco puramente religioso. Esse curso eu fiz lá em Cingapura. Eu fiz o PNL, curso de <i>coaching</i> no Hollos, HF e Instituto Internacional de <i>Coaching</i> e pertenço a alguns institutos como membro na Inglaterra, Espanha, e como membro você escreve artigos, apresenta trabalho em congressos. Eu também sou um dos poucos <i>coaches</i> que trabalha com gerencia de projetos, da linha do PMI, porque eu dou aula na pós graduação sobre gerencia de projetos, porque eu já trabalhei como gerente de projetos, então conheço toda a metodologia do PMI”.
F	“Eu trabalhava em RH de empresa, trabalhei por 12 anos com todos os

	<p>subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, e eu sempre gostei dessa parte de desenvolvimento, em 2008 comecei a ficar desmotivada e a me questionar muito, será que o RH que eu não gosto mais? Será que é a Psicologia? Eu já tinha ouvido falar de <i>coaching</i>, comecei a pesquisar na internet. Gostei do que eu li e a princípio vi que tinha cursos. Comecei a pesquisar onde tinha curso de <i>coaching</i> para eu conhecer, aí descobri um curso de <i>coaching</i> introdutório: Introdução ao <i>Coaching</i>, num final de semana, foram dois dias em São Paulo, fui ver como que funcionava e adorei, parecia que tinha sido uma imersão de uma semana nesse curso introdutório. Eu gostei tanto que de lá eu já saí decidida a querer fazer o curso de formação do <i>coaching</i> e eu fiz em 2008 pelo ICC - <i>International Coaching Community</i>. Aí eu fiz o curso para obter a certificação e comecei a atuar em 2008. A princípio, eu abri bem o leque, divulguei o <i>coaching</i> de várias formas, foquei os vários tipos de <i>coaching</i>, só que começaram a aparecer pessoas físicas com interesse no <i>coaching</i> de carreira, foi aí que eu direcionei minha forma de atuação. Após o curso introdutório eu já me desliguei da empresa que trabalhava e comecei como autônoma”.</p>
--	---

As similaridades das respostas de todos os sujeitos entrevistados no quesito formação acadêmica mostram que não existe um padrão de curso universitário, e sim, uma vontade de ajudar as pessoas a se desenvolverem, e que todos buscaram uma mudança de carreira ao longo da sua vida. Os sujeitos B, C e D iniciaram a formação em PNL e depois em *coaching*. Os sujeitos A e E evidenciaram que escrevem ou escreveram sobre o tema, ou seja, o sujeito A que publicou um livro sobre liderança e *coaching*. O sujeito E, é membro de alguns institutos e escreve artigos para congresso. O sujeito F é o único que desde a formação universitária atua com desenvolvimento de pessoas.

Outra similaridade identificada foram as formações em *coaching* através dos institutos, os sujeitos B, C, D e F, relataram que participaram da formação pela Lambent. A formação do sujeito E foi pelo instituto Holus e o sujeito A não citou nenhum instituto.

Além das formações em *coaching*, foram descritas formações em outras técnicas que são utilizadas durante algumas reuniões de *coaching*, como uma maleta de ferramentas que, se necessário o *coach* irá fazer uso delas. Os sujeitos B, C, D e E fizeram formação em PNL e foi muito evidenciado o uso dessa técnica pelos participantes C e D. O sujeito D possui outras formações, como Constelação Sistêmica, Hipnose Erikssoniana, algumas formações em Eneagrama. Os participantes utilizam uma mescla de técnicas durante as reuniões de *coaching*, de acordo com sua formação, não existe uma regra ou padrão que impede o uso dessas ferramentas, ou seja, cada *coach*, com a sua formação e experiência vai moldando seu processo de *coaching*, porém sempre evidenciando que não há influência nas escolhas que os *coachees* optam por fazer, as técnicas são usadas para que o cliente chegue cada vez mais próximo da sua meta.

Outra diferença identificada no discurso do sujeito E foi que ele atua como *coach* de profissionais da área de Projetos, devido a sua experiência na metodologia PMO, que significa *Project Management Office* e possui também uma formação em *coach* de líderes com fundamentação religiosa. Um aspecto importante do discurso do sujeito F foi o direcionamento para atuar com *coaching* de carreira, que se deu devido à procura dos clientes por essa metodologia, e assim seu nicho principal em *coaching* foi definido.

Ainda considerando a segunda pergunta, que se complementa com “*Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como coach?*”, os discursos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Respostas dos participantes à segunda parte da questão 2: “*Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como coach?*”

Sujeitos	Respostas
A	<p>“Eu não sei se existe uma formação, ou seja, uma pré-formação para o <i>coaching</i>, se você vier da área de psicologia, se você vier do mundo corporativo, ou se você não fez nada na vida, eu sinceramente não creio que a experiência passada ela é garantia que você pode se tornar um bom <i>coaching</i>, eu acho que o maior cuidado é justamente na formação, na escolha das escolas, eu vejo aqui no Brasil hoje algumas escolas como referência e vejo escolas complementares, então acho que por exemplo hoje, fazer um <i>coaching com a Lambent</i>, vai te trazer um pouco da essência do <i>coaching</i>, Rhandy Di Stephano têm boas ferramentas, ou a sociedade brasileira de <i>coaching</i>, então, um bom <i>coaching</i> tem que ter muitas horas de voo. É muito importante a supervisão, como a supervisão alguns vezes torna-se um pouco cara para os <i>coaches</i>, um dos modelos que eu creio que funciona e que no meu primeiro ano de <i>coaching</i> me ajudou muito foram grupos de estudos, a gente se reunia semanalmente e discutia sobre temas para reforçar algumas ferramentas e também trazia casos que a gente estava trabalhando para discutirmos, obviamente não tinha nome, referência, mas tinha a situação, esse tipo de supervisão de instrução é muito importante”.</p>
B	<p>“Não vejo hoje no Brasil uma formação completa, o que eu recomendo é que faça o que a pessoa puder fazer ela faça, porque quanto mais você conhecer sobre o ser humano, mais chances você tem de ser um <i>coaching</i> melhor. Recomendo a Lambent, a gente escolheu em função da qualidade, não pela questão do comercial e todos os nossos consultores são treinados pela Lambent. A formação da Lambent é a que eu mais gosto, é a mais completa do Brasil. No Erickson College a formação ainda é mais completa, é um curso de 20 dias. No <i>coaching</i> você precisa estar sempre se atualizando, se aperfeiçoando”.</p>
C	<p>“Para ser <i>coach</i>, a pessoa precisa saber se gosta mesmo de lidar com pessoas e se isso vai preencher o anseio dela, é preciso identificar se realmente aquilo faz sentido para ela. Eu indicaria para essa pessoa fazer um <i>coaching</i> a respeito. Nós temos a nossa formação na Consultoria, então eu indicaria essa. Precisamos ter várias ferramentas na nossa maleta. Eu vejo o <i>coaching</i> como uma moldura, e acho que em algum momento você vai precisar de ferramentas, exemplo, Constelação Sistêmica, PNL, Hipnose Erikssoniana, Eneagrama. Além da formação de <i>coaching</i>, se tivesse que escolher alguma outra seria a PNL. A formação que a minha consultoria indica é a da Lambent”.</p>
D	<p>“Antes de indicar qualquer coisa eu procuro entender, qual é o teu objetivo: o que você está buscando? Aonde você quer chegar? O que ser <i>coach</i> irá proporcionar para a sua vida? Eu preciso entender isso, a partir desse entendimento, aí eu indico algum caminho que possa servir para você,</p>

	eventualmente até fora do <i>coach</i> . Eu posso falar da nossa formação, que é a que eu conheço, da ICC. Nós temos um programa inicial, aberto que serve para tanto <i>coaching</i> de vida como <i>coaching</i> de negócios e dura quatro meses. Após esse programa você sai como se você tivesse tirado uma carta numa auto-escola, parte do aprendizado ele vem fazendo. A formação é de quatro meses, são nove dias em sala de aula, nove horas por dia, depois há leituras de livros, tem que fazer resenha, vão ter que entregar relatório das sessões e o cliente dele também tem que entregar relatório. Tem um projeto de <i>auto-coaching</i> , fazemos encontros posteriores aos cursos para debater o que aconteceu, o que funcionou. Se a pessoa depois não fizer uma supervisão, não continuar praticando, não for a congressos, a tendência é que ela entre num processo de estagnação”.
E	“Sobre a formação que eu indico, peço que a pessoa faça duas formações diferentes, a escolha dela, na metodologia que a pessoa se der bem. Tem pessoas que vem aqui e tem uma visão pura de empresa, enxergam processos, essa pessoa só pode fazer <i>coaching</i> executivo. A experiência me mostra que se a pessoa tem um caráter mais amoroso para falar, tem que ir para o <i>coaching</i> de vida, ele tem que bater de frente com a pessoa, sem influenciá-la, porque a pessoa às vezes tem aquela resistência a fazer aquilo que ela quer fazer. Eu auxilio também a pessoa a procurar um curso para fazer, um dos melhores cursos que tem aqui no Brasil é o da Actius , de PNL”.
F	“Bom, gostei muita da que eu fiz, do ICC, mas ouço falar muito bem da formação oferecida pelo ICI - <i>Integrated Coaching Institute</i> . Recomendo as duas, uma por eu ter feito e gostado e outra por ouvir falar bem”.

As respostas dos sujeitos quanto à formação indicada representam também a vivência dentro do contexto de *coaching*, ou seja, os sujeitos A, B, C, D e F indicam formações de *coaching* que a sua consultoria apóia, que são as que eles conhecem, já participaram, ou seja, a formação da Lambent. O sujeito E, mencionou na resposta da questão anterior três institutos de *coaching*: Hollos, HF e Instituto Internacional de *Coaching*, além de formação em PNL. Através do discurso deste sujeito identifica-se que a pessoa interessada deve fazer duas formações da sua escolha. Para o sujeito F, uma segunda recomendação da formação em *coaching*

para os interessados é o ICI, por ter escutado boas referências sobre o curso de formação deste instituto.

O sujeito A afirma que é necessário ter cuidado na escolha do instituto ou escola de *coaching*, e recomenda que os novos *coaches* tenham uma supervisão e o sujeito D também traz em seu discurso a necessidade da supervisão e reforça que é fundamental praticar o *coaching*, estar atualizada e seguir estudando para não perder o que adquiriu e se aprofundar, e o sujeito B sugere, é sempre necessário estar se aperfeiçoando.

Um ponto semelhante encontrado nos discursos dos sujeitos A e D é que após um treinamento você sai com o conhecimento, porém precisa colocar em prática para se desenvolver, o sujeito A menciona “*um bom coaching tem que ter muitas horas de vôo*” e o sujeito D “*após esse programa você sai como se você tivesse tirado uma carta numa auto-escola, parte do aprendizado ele vem fazendo*”. Isso significa que os novos *coaches* precisam praticar para desenvolver habilidades com a técnica.

A terceira pergunta da entrevista visava levantar dados acerca de aspectos mais práticos do processo de *coaching*, ou seja, a maneira como o mesmo é realizado, as técnicas e métodos utilizados. As respostas dos entrevistados encontram-se disponibilizadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Respostas dos participantes à questão 3: “*Como você realiza o processo de coaching? Quais são as técnicas e métodos utilizados? Pode dar exemplos?*”

<b>Sujeitos</b>	<b>Respostas</b>
A	“O <i>coaching</i> é como uma caixinha de ferramentas, você deixa lá, você sabe que tem, mas você não usa todas. Tem algumas ferramentas que são imprescindíveis para o nosso processo. Primeiro nós fazemos uma análise de perfil comportamental, DISC e também uma avaliação 360º porque isso já dá

	<p>para os nossos <i>coaches</i> uma visão muito mais apurada da situação da pessoa. Se for pela empresa, geralmente ela manda pra gente já com algumas nuances, comentários do que ela espera do resultado do processo de <i>coaching</i>. De posse de isso a gente então começa com ferramentas para estabelecer ou para descobrir ou para conscientizar sobre o estado atual, a pessoa é preparada para receber a avaliação 360º dela, pede-se para a pessoa trazer um resumo de tudo aquilo que foi importante, aí a gente começa a entender qual é o estado atual da pessoa, uma vez que o estado atual está consciente aí a gente vai para o segundo estágio que é buscar o estado desejado, onde você quer chegar e como você quer chegar, aí uma vez estabelecido isso, as principais ferramentas que nós usamos é a pirâmide de <i>Robert Dilts</i> dos níveis neurológicos, então a gente começa a trabalhar na identidade da pessoa. Estabelecem quais são os valores principais dessa pessoa, quais são os valores principais de vida dela, a gente vai validando esses valores ao longo desse processo todo. Estabelecer a identidade, visão de futuro, e trabalhar no processo que é: como você vai chegar até lá, então basicamente o processo se estabelece dentro desse contexto. A gente tem muitas ferramentas de aprofundamento em crenças limitantes, em estabelecimento de metas, em acompanhamento. Por exemplo a delegação é uma competência imprescindível para um líder, o planejamento, saber dar <i>feedback</i>, o <i>coaching</i>, são todos imprescindíveis, então se a gente percebe um <i>gap</i> desse <i>coachee</i>, mesmo que isso não faça parte do processo para chegar até o obstáculo desejado dele. A gente estabelece tarefas que ele tem que fazer dentro desses <i>gaps</i> recebidos e pela avaliação 360º também. São dez reuniões o processo todo e aí a gente sempre estabelece obviamente uma coisa que se chama ROE, que é o retorno do investimento, isso é para as empresas, o ROE ele geralmente é o retorno da expectativa, então nas primeiras reuniões a gente estabelece: qual o estado desejado, o que vai te ajudar a descobrir que você chegou lá? É estabelecido um índice, acontece um acompanhamento ao longo do processo, para quando chegar ao final seja medido, senão fica muito subjetivo".</p>
<p><b>B</b></p>	<p>"Temos duas formas diferentes: o processo puro de <i>coaching</i>, sem treinamento, dez reuniões. Primeiro passo: definição de missão, visão e valor. Para te explicar melhor, a gente atua com os seguintes conceitos: níveis neurológicos, um conceito que vem da PNL que a gente utiliza no <i>coaching</i>. Ele parte dos seguintes princípios: eu começo trabalhando o que a gente chama de Identidade do meu <i>coachee</i>: O que ele quer ser? Quem é ele? Qual a missão de vida? Qual a sua missão como líder? Qual o seu propósito de vida? Qual o seu propósito como líder? Qual a sua visão de futuro dentro da empresa e fora da empresa e como um todo? O que você quer ser na sua</p>

	<p>vida? Quem você quer ser na sua vida? Quem você quer ser de verdade? Aqui estou tentando criar o que o Peter Sein chama de visão criativa, que é, que você tenha objetivos que são inspiradores, se não tiver objetivos inspiradores nem adianta fazer o processo de <i>coaching</i>. Essa reunião é realizada antes de começar o processo para identificar em que estágio se encontra o <i>coachee</i> perante a essas colocações. Depois vamos explorar os valores e crenças, que são os modelos mentais, aplicamos a avaliação 360º e o perfil DISC. Outras atividades que se investiga são as capacidades, através de <i>feedback</i> e delegação, aí se define os comportamentos e vai testar no ambiente, esta relação de teste vai aprimorando durante as sessões”.</p>
<p>C</p>	<p>“Primeiro a gente faz uma entrevista inicial, nessa entrevista inicial eu entendo o que o cliente está buscando, até para ver se é <i>coaching</i> mesmo. Percebo como é que o cliente está estruturado, se ele está pronto para o processo, e vou contar do trabalho que a gente faz, das ferramentas que eu uso, dentro do processo eu convido o cliente, agora é um bom momento para fazer o exercício tal, você topa? Topo. Na entrevista inicial a questão das horas também é acertada, e até a questão que a gente vá usar essas horas como um banco de horas. Vai ter sessão que vai ser uma hora, vai ter sessão que vai ser uma hora e meia, vai depender um pouquinho do processo. Pode ser que dependendo do exercício leve mais tempo, ou ainda estava quase acabando a sessão e o cliente vem com algo que não dá para deixar ele ir embora daquele jeito, ele vai precisar lidar com aquilo. Aí a gente vai usar o banco de horas e no final a gente conversa se é preciso mais de horas ou não, como é que a gente vai fazer. Num próximo momento, aí começa o processo de <i>coaching</i> e tem três momentos muito distintos: no primeiro momento, tenho que conhecer o cliente onde ele está, por isso eu uso alguns formulários, questionários, eu até passo para ele preencher antes da primeira sessão, para que eu possa ler com antecedência, para que eu possa começar com ele não do zero: o que pensa para a carreira, uma auto- biografia. O cliente vai trazer para a sessão como é que foi para ele preencher: o que foi fácil, o que foi difícil. Aí o cliente vem para a sessão e a gente vai explorar, aí a gente começa a usar algumas ferramentas de <i>coaching</i> e definir qual vai ser o foco do <i>coaching</i>, aí dependendo o que vai ser como foco a gente vai seguindo o caminho, pode ser um caminho que a gente vá explorar bastante a personalidade, eu vou usar o Eneagrama, se não for isso eu vou usar Constelação, PNL, aí eu vou estruturando com ele quais seriam os próximos passos. Não tem um formato único, cada processo é de um jeito, não tem padrões e sim pessoas, é um tear que a gente vai fazer juntos. Em relação às reuniões de <i>coaching</i>, hoje eu faço um pacote de horas, são 18 horas ou 12 horas. Quando é para empresa, que o foco é muito específico, numa determinada competência geralmente vai ser</p>

	<p>mais 12 horas, mesmo porque quando a gente faz <i>coaching</i> com um número de pessoas indicadas pela empresa, o nível de profundidade às vezes não é tão grande. É diferente as pessoas virem procurar o <i>coaching</i> com as próprias pernas ou alguém procurar o <i>coaching</i> por ela. São 18 horas de <i>coaching</i> num primeiro contrato, ao final o cliente pode falar, eu queria fazer mais quatro horas, mais dez horas. Pode-se querer encontrar uma vez por mês e se faz isso também”.</p>
D	<p>“Eu trabalhava muito com o <i>coaching</i> que mapeava o estado atual, mapeava o objetivo, montava um plano de ação, e a partir desse plano de ação, exemplo: vou me matricular na academia e aí você não se matricula, por quê? Porque entram os hábitos, os valores, crenças, limitantes. Esse é o <i>coaching</i> tradicional, aí você vai fazendo as sessões, normalmente o processo dura 18 horas e em business gira em torno de 12 horas. Sessões de uma hora, uma hora e meia. Eu faço as sessões aqui, não faço na empresa. Uma sessão também pode durar três horas. Hoje evoluí, eu jogo no processo de <i>coaching</i> outras técnicas, utilizo hipnose, tudo com aprovação do cliente”.</p>
E	<p>“Eu sou meio sistemático, a primeira reunião é uma reunião de namoro. No fim dessa reunião eu vou falar para o cliente se vou trabalhar com ele ou não, aí nós fazemos um contrato e eu vou me empenhar para estudar e auxiliá-lo e ele vai confiar em mim. Ele vai ter a minha palavra de confidencialidade, eu estudo junto com a pessoa o caso dela, cada caso eu me informo e estudo, se a pessoa é bipolar eu vou estudar o medicamento que ela toma. Depois nós nos encontramos uma vez por semana. Pela minha característica de personalidade, eu me ligo muito à pessoa, então às vezes, entre duas sessões, eu telefono para a pessoa, falo assim: eu tava pensando em você, e eu estou com essa dúvida, então eu começo a conversar com a pessoa sobre essa dúvida ou mando às vezes um questionário para preencher. Eu tenho uma mania, muito cedo e final da tarde eu saio para caminhar e nesse momento eu estou pensando em todas as pessoas, eu atendo uma média de 30 a 40 pessoas por semana e eu pego meu gravadorzinho e digo: preparar questionário para fulano, telefonar para ciclano, vou analisando dia-a-dia o que eles estão fazendo. Em média eu faço 12 ou 16 encontros, durante uma hora, se bem que tem pessoas que vem por quatro horas, porque são coisas muito pontuais, e eu faço também <i>coaching</i> pela internet usando <i>Skype</i>. Tenho pacientes em outros países”.</p>
F	<p>“Normalmente o cliente que vem procurando o <i>coaching</i> ou ele já vem com um problema pronto, definido, como exemplo: estou com problema de aplicar estratégia de liderança na minha equipe, estou com problema de comunicação em meu trabalho ou perdi o emprego e quero buscar uma nova colocação no mercado, estou insatisfeito no meu atual trabalho e quero buscar uma nova</p>

	<p>forma de atuação, ou quero abrir um negócio próprio, são coisas desse tipo. Quando a pessoa vem com um problema definido por ela própria, o que a gente vai fazer? Vai entender esse problema, os motivos de insatisfação, as causas, quando começou e a partir disso a gente vai estabelecer meta, objetivo, os valores, as competências, as ações, para ela poder começar a realizar as mudanças no contexto que a está deixando insatisfeita. Não é sempre, mas em algumas situações aplico a Roda da Vida, que é uma ferramenta que foi fornecida pelo ICC, no curso de certificação, onde ela vai avaliar as várias áreas da vida da pessoa para ver qual será o ponto de partida, qual área que está mais insatisfatória, por qual área que ela quer começar a trabalhar. Basicamente o processo de <i>coaching</i> tem algumas etapas: a primeira é a pessoa identificar o contexto insatisfatório, porque ela está sentindo aquela insatisfação, o que essa insatisfação está gerando, quais resultados ela está tendo e a partir disso a gente vai estabelecer metas. Essas metas têm que ser alinhadas aos valores da pessoa, porque, caso contrário ela não tem energia para seguir em frente, então a gente faz um levantamento dos valores, das crenças. Quando a pessoa tem as crenças muito intensas, elas acabam impedindo a pessoa de mudar, de agir, então a gente faz esse levantamento das crenças limitantes, porque a partir do momento que a gente identifica essas crenças, ela se liberta com uma série de novos comportamentos. Definida as metas, crenças e os valores, a gente vai fazer um plano de ação, para que essa pessoa saiba estrategicamente o passo A, B e C, o que ela deve fazer semana após semana, dia após dia, para chegar na meta que ela própria estabeleceu, então são basicamente esses passos que são conduzidos durante o processo. A técnica de apoio que eu utilizo é a PNL, apesar de eu não ter a formação de PNL, mas no curso de certificação em <i>coaching</i> abordam-se as técnicas de PNL para serem usadas no processo de <i>coaching</i>. Aplico, algumas vezes técnicas durante o processo, aplico por exemplo na etapa de estabelecimento de metas, uma técnica de PNL: a pessoa se visualiza dentro daquele contexto, ela alcançou a meta, já realizou tudo que ela queria, ela está dentro daquele contexto vivenciando, então isso faz com que a pessoa tenha mais crença nela própria para prosseguir no processo, tenha mais energia para agir, para conquistar os objetivos”.</p>
--	--

Os sujeitos A e B utilizam das mesmas ferramentas no processo de *coaching*, devido ao foco em liderança, aplica-se o DISC, avaliação 360°, pirâmide de *Robert Dilts* dos níveis neurológicos, estabelece a identidade do *coachee*, crenças, valores, objetivos inspiradores. O sujeito A, ao final do processo apresenta para a empresa

que contratou o serviço de *coaching* o ROE, que é uma espécie de medidor, se atendeu as expectativas do cliente, ou seja, é o retorno do investimento.

Outros sujeitos C e E realizam uma reunião inicial antes de iniciar o processo em si, o sujeito C comenta que no primeiro encontro tenta compreender o momento do *coachee*, se ele está estruturado para iniciar o processo, explica sobre o uso do banco de horas nas reuniões. O sujeito E compara o primeiro encontro como uma reunião de namoro, após entender o porque, o *coach* define se inicia o *coaching* ou não, realiza-se um contrato informal de confidencialidade.

O sujeito E comentou sobre uma característica do seu processo: ele se conecta muito com o *coachee*, telefonando para a pessoa, às vezes envia um questionário para a pessoa responder, além de estudar caso a caso, exemplificando, “se a pessoa é bipolar eu vou estudar o medicamento que ela toma”. Esse tipo de abordagem não foi citado pelos demais participantes da pesquisa.

O comentário do sujeito D é muito interessante pelo fato de dizer que evoluiu no processo enquanto *coach*, ou seja, quando iniciou nessa atuação fazia o *coaching* tradicional e hoje evoluiu, ou seja, trouxe para as reuniões outras técnicas complementares como a hipnose, que é aplicada sempre com o aval do *coachee*. Os sujeitos B, C e F citaram que utilizam a técnica da PNL durante o processo de *coaching*. O sujeito F citou que para alguns clientes aplica a Roda da Vida, instrumento que é fornecido através do curso de certificação, essa ferramenta identifica o ponto de partida da área que o cliente quer trabalhar no processo de *coaching*. Outro aspecto importante identificado nos discursos foram as crenças limitantes, que estavam presentes nas respostas dos sujeitos D e F. As crenças limitantes são trabalhadas durante o processo de *coaching* e representam os

obstáculos que o cliente vivencia quando se propõe a realizar algo, essas crenças devem ser trabalhadas para que o *coachee* atinja sua meta.

Em relação ao tempo das reuniões, o sujeito D menciona que trabalha com 18 horas no *coaching* de vida e 12 horas com *coaching* de executivos, reuniões de uma hora, uma hora e meia e realiza as reuniões de *coaching* em sua consultoria, explica também que algumas reuniões podem durar três horas. O sujeito C se assemelha no quesito de atuar com banco de horas, sendo de uma hora até uma hora e meia. O sujeito A e B citaram que o processo de *coaching* de executivos contempla dez reuniões. O sujeito E comentou que realiza de 12 ou 16 encontros, com duração de uma hora, porém existe solicitação de reuniões com quatro horas de duração, em caso de algo específico, foi citado também o uso do Skype como ferramenta em algumas reuniões.

O sujeito C comenta que em um primeiro contrato a duração do processo são 18 horas de *coaching* e ao final pode-se necessitar de horas extras, então se é flexibilizado para contratar mais quatro horas, mais dez horas ou até uma vez por mês. Não houve comentários similares entre os demais sujeitos pesquisados.

A seguir, a quarta questão tinha como foco investigar quais estratégias são utilizadas pelos profissionais como forma de atrair clientes, cujas respostas encontram-se na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Respostas dos participantes à questão 4: “Qual é a sua estratégia utilizada para obter clientes?”

Sujeitos	Respostas
A	“Na verdade nós somos mais passivos que ativos na busca de clientes, como nós fazemos treinamentos e palestras, então as pessoas acabam nos procurando em função disso, como o <i>coaching</i> tem muito essa questão da empatia, da identificação, é muito comum então que quando a gente vai em

	<p>treinamentos, vamos em quatro ou cinco <i>trainers</i>, os nossos <i>trainers</i> são <i>coaches</i>, a gente fica uma semana com as pessoas, em imersão, durante 20 semanas do ano a gente faz esse treinamento, então, as pessoas às vezes se identificam com você, e já dizem que querem fazer <i>coaching</i> com você, porque eu me identifiquei, porque tem essa questão da confiança, da transparência, então a gente é muito mais passivo disso, a gente não faz divulgação do <i>coaching</i> como processo para nós, não vendemos <i>coaching</i>, mas as pessoas nos buscam, então no nosso caso é isso, nossa divulgação através dos treinamentos e das palestras que a gente faz, aí vem os clientes pra gente”.</p>
B	<p>“Nós temos a área comercial que sai em busca de clientes, nosso foco é empresarial”.</p>
C	<p>“A estratégia principal que eu acho que funciona são as parcerias, você ser parceiro de empresas, ser parceiro de consultorias, isso vai te trazer clientes. Num segundo momento, que já acontece comigo são as indicações, pessoas que gostam do processo viram seus fãs e aí eles vão te indicar. Ter uma sala, um site é muito pouco, a gente faz muitas palestras, a gente faz treinamentos, a gente acaba trazendo alunos para fazer <i>coaching</i>, eu tenho também supervisionado alguns <i>coaches</i> a cada 15 dias”.</p>
D	<p>“A consultoria se tornou um negócio hoje, nós damos treinamentos de <i>coaching</i>, PNL, Hipnose, Eneagrama, são 40 cursos por ano, aí já é uma fonte geradora de clientes. Webinar’s, é outra forma. No YouTube tem mais de 30 vídeos nossos, nós damos palestras em congressos. Estou escrevendo um livro de <i>coaching</i>, estou entrevistando presidentes e diretores de empresas para escrever esse livro. Nós temos também uma equipe de vendas da consultoria, são duas pessoas que divulgam nossos cursos nas empresas. Vejo que um consultor que se torna <i>coach</i>, tem facilidade de ganhar o mercado, network, quem é um executivo de outra área vai ter mais dificuldade”.</p>
E	<p>“Esse é um ponto falho, sou um péssimo “marketeiro”, mas as pessoas me conhecem, por indicação. Eu não faço divulgação”.</p>
F	<p>“Tem várias estratégias existentes para divulgar o <i>coaching</i>, hoje os clientes que vem até mim, são por indicação, como eu sou psicóloga organizacional, sou consultora dentro de empresa, se eu vou por exemplo fazer um trabalho de recrutamento e seleção ou aplicar um treinamento, como eu já estou inserida acabo divulgando o <i>coaching</i> ou algumas pessoas que passaram pelo processo comigo acabam me indicando para outra, mas estratégia de marketing não. Hoje mas por indicação e divulgo informalmente quando estou dentro da empresa, e tem necessidade, às vezes vou dar um treinamento de liderança por exemplo: vocês conhecem o <i>coaching</i>, já ouviram falar, posso fazer um processo gratuito para vocês conhecerem, às vezes dentro da empresa surge alguém”.</p>

Os discursos dos sujeitos A, C, D e F assemelham-se no quesito de que são buscados por indicação. Os sujeitos C e F comentam sobre entregar treinamentos e acontece a divulgação do *coaching*, assim como o sujeito A também mencionou cursos de formação e após esses treinamentos se desperta o interesse dos participantes. O sujeito D comenta sobre os cursos e indica que existe uma grande fonte de divulgação, de Webinars, vídeos no YouTube, palestras e congressos. O sujeito A também evidencia que as palestras que realiza acabam trazendo clientes. Através dos discursos dos sujeitos B e D, observa-se que ambos atuam em uma consultoria que oferece os serviços e produtos por meio de um departamento comercial para as empresas.

Um ponto interessante que traz o sujeito D é que quem atua como consultor e quer se tornar um *coach* tem uma facilidade diferenciada porque já está envolvido com pessoas do ramo, como um executivo de outro segmento por exemplo, que conseguirá também obter sucesso, porém terá mais dificuldade para divulgar seu trabalho, pois o mercado ainda não o conhece como *coach*. Essa observação combina com o discurso do sujeito C quando é citado “*ser parceiro de consultorias, ter uma boa relação e isso vai te trazer clientes*”. O sujeito F, que sempre atuou como consultor, comenta que oferece seus serviços como *coach* através da sua rede de *network* e principalmente quando está dentro das empresas entregando serviços de recrutamento ou treinamento e identifica alguma necessidade, acontecendo, desse modo, a divulgação do *coaching*.

Ainda a quarta pergunta, em sua segunda parte, contempla a investigação do valor cobrado pelas sessões de *coach* ou pela execução do projeto todo. As respostas dos entrevistados são fornecidas na Tabela 6.

Tabela 6 - Respostas dos participantes à segunda parte da questão 4: “Qual o preço da sessão ou do projeto de coaching?”

Sujeitos	Respostas
A	<p>“Depende do nível do profissional, depende da quantidade. O processo de <i>coaching</i> aqui na consultoria pode custar de R\$ 10.000,00 a R\$ 25.000,00 reais. Isso envolve dez sessões, dez reuniões na média, aí você divide o valor da sessão por dez, então pode custar R\$ 2.500,00, pode custar R\$ 1.000,00, depende do processo e também da quantidade de pessoas. Hoje no mercado, o <i>coach</i> independente cobra de R\$ 300,00 e R\$ 500,00 a reunião. Uma pessoa que sai de uma formação, que começa a fazer <i>coaching</i> agora está entre R\$ 300,00 a R\$ 500,00”.</p>
B	<p>“O preço em geral que a consultoria cobra é de até R\$ 27.000,00. O mercado cobra conforme o que a pessoa entrega. O projeto de <i>coaching</i> contempla dez sessões, fazemos a cada 15 dias, 20 dias, também depende da agenda do cliente”.</p>
C	<p>“Para os alunos que estão saindo agora, eu vejo eles basearem o valor em até quanto um psicólogo cobra, depende da região, das cidades onde moram. Depende também do público, o <i>coaching</i> executivos tem algumas diferenças, vou ter que conversar com o líder, com o <i>coachee</i>, terei reuniões durante e reuniões de fechamento. Eu me lembro que quando eu comecei eu cobrava R\$ 200,00, hoje tem cliente de R\$ 1.000,00 a hora, quando se fala em empresa. Hoje eu faço mais parcelamentos, do que descontos. Também faço um pró-labore, gratuito. Mas tem que ter um valor mesmo que seja simbólico”.</p>
D	<p>“O Brasil é um país continente, se for sair pelo Brasil você vê coisas de R\$ 40,00 a hora. Um <i>coaching</i> de vida em SP, um profissional estabelecido, já atende mais de cinco anos, vai começar a cobrar R\$ 300,00 a hora indo até R\$ 700,00. No business <i>coaching</i>, vou numa empresa, tem que falar com o RH, tem o <i>coach</i>, o <i>coachee</i>, o líder, o RH, tenho que interagir com essas pessoas, tenho que produzir relatório, alinhamento de valores de todo mundo. O profissional estabelecido começa com R\$ 700,00 até R\$ 2.000,00 por hora. Quando começa a ir para presidente R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00 a hora”.</p>
E	<p>“Eu sei que eu cobro barato. Pra mim mais ou menos a mesma coisa sempre. Para você ter uma idéia eu mandei uma proposta para uma empresa, para R\$ 6.000, sendo R\$ 250,00 cada sessão. A pessoa que recebeu a proposta falou, você tem certeza que é esse preço, porque o mais barato acima de você pediu R\$ 13.000,00. Se bem que eu cobro meu deslocamento para lá, R\$ 500,00 o mês. Eu acho que se eu cobrar separado eu estou penalizando a pessoa (separando o <i>coaching</i> executivo e vida), porque no meio do programa eu</p>

	percebo que o problema não é executivo, o problema da pessoa”.
F	“Antigamente cobrava R\$ 80,00 reais porque a região não conhecia o <i>coaching</i> , e conhece pouco hoje em dia, fiz parceria com alguns lugares. O preço normal é R\$ 120,00 para pessoa física e R\$ 180,00 para jurídica, mas tem muita variação de valor no mundo <i>coaching</i> , depende da região do local, se você atende pessoa jurídica é um preço, pessoa física é outro preço, de R\$ 200,00 a sessão a R\$ 2.000,00 você encontra isso na internet”.

As respostas dos participantes em relação ao custo da sessão são variadas, alguns separaram os custos de reuniões de *coaching* de vida e *coaching* de executivos. Os sujeitos A e B, considerando o primeiro tipo de *coaching* de executivos, com 10 reuniões entre R\$ 10.000,00 a R\$ 27.000,00 reais, reuniões de R\$ 1.000,00 a R\$ 27.000,00 com nota. Importante salientar que o valor é determinado dependendo da quantidade de executivos que participarão do *coaching*. No discurso do sujeito D, identificou-se que para este tipo de *coaching* pode-se cobrar de R\$ 700,00 até R\$ 2.000,00 por hora, chegando a R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00 a hora, considerando *coachees* de níveis muito altos nas empresas. O sujeito C quando iniciou a atuar com *coach* cobrava R\$ 200,00 e nos dias de hoje, pode-se chegar a R\$ 1.000,00 a hora. E o sujeito F, iniciou com R\$ 80,00 a hora e hoje, devido a região em que atua, o valor da sessão é de R\$ 120,00 a R\$ 180,00.

O sujeito E em seu discurso reconhece que cobra abaixo do mercado, sendo R\$ 250,00 cada sessão, independente do tipo de *coaching*, seja o de vida ou de executivos. Esse valor é justificado porque em alguns casos percebe-se que o *coaching* foi contratado como sendo executivo, porém questões de *coaching* de vida serão também trabalhadas pelo *coach* durante as reuniões. Esse comentário não foi citado pelos demais participantes.

Por meio dos discursos obteve-se também uma estimativa de quanto é cobrado pelo *coach* que está iniciando sua atuação, o sujeito A menciona que a

sessão custa de R\$ 300,00 a R\$ 500,00; o sujeito C comenta que o valor é cobrado comparado ao que cobra um psicólogo, porém não citou custos. O sujeito F tem a mesma visão, quando comenta em sua resposta que se cobra diferente dependendo da região, do público que participará do processo de *coaching*.

Outra estimativa citada, agora pelo sujeito D, considerando um *coaching* de vida em São Paulo, que está no mercado como *coach* por volta de cinco anos, estima cobrar de R\$ 300,00 até R\$ 700,00 por hora. Uma citação interessante do sujeito C é que hoje esse *coach* também atende alguns casos cobrando um valor simbólico. O sujeito B foi o único que comentou sobre o tempo entre uma sessão e outra, realiza-se o agendamento de acordo com a disponibilidade do *coachee*, em média a cada 15 dias ou 20 dias, de uma sessão a outra.

A última pergunta realizada aos entrevistados buscou enfocar como esses profissionais percebem o *status* da atividade de *coaching* no país. As respostas encontram-se apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Respostas dos participantes à questão 5: “*Como você percebe o status da atividade de coaching no Brasil?*”

Sujeitos	Respostas
A	<p>“Hoje é um <i>status</i> ser <i>coach</i>. Antigamente todo mundo colocava no cartão “consultor”, hoje todo mundo coloca “<i>coach</i>”, porque é mais bonito, mas isso acaba gerando também alguns problemas: pessoas não preparadas fazendo <i>coaching</i>. Então é dúvida essa situação, porque eu conheço muitas empresas que não querem ouvir falar de <i>coaching</i>, porque tiveram uma experiência negativa. Acho que é preciso caminhar muito para que o <i>coaching</i> possa se tornar efetivamente algo que traga resultados, mais resultados do que problemas, hoje eu acho ainda que está trazendo um pouco de cada. O <i>coaching</i> chegou mais recentemente, na Europa, no próprio USA, o <i>coaching</i> já está bem mais consolidado, já tem pelo menos 10 anos a mais de janela que nós temos aqui. O <i>coaching</i> chegou no Brasil em meados de 2001, 2002, nos USA, Europa, na Ásia em 1990 já estava o <i>coaching</i> lá, então a gente ainda</p>

	<p>está muito novo nisso, estamos engatinhando nisso. Acho que vai demorar um pouco ainda. Eu fiz um curso agora, numa parceria que a gente tinha, não preciso falar nem a empresa que é, é uma mescla de tudo, mas que vem com o envelope de <i>coaching</i>. Eu sei, porque eu conversei com o fundador e o presidente dessa empresa, a pessoa que idealizou tudo isso, pô, isso não é <i>coaching</i>, por que você deu esse nome de <i>coaching</i>? É o que pega mais, é o que vende mais. Poderia ter dado qualquer outro nome. Tem <i>coaching</i> lá no meio? Tem também, mas não é só <i>coaching</i>, mas vende, então se vende, melhor. Então esse modismo tem atrapalhado bastante, porque obviamente para quem tem sido mal atendido, não tem tido o resultado esperado, obviamente acaba prejudicando todo o mercado. Hoje o foco do <i>coaching</i>, para quem está ministrando as formações de <i>coaching</i> é muito mais comercial do que profissional, algumas pessoas, raras as exceções, eu conheço as exceções, fazem não apenas pelo dinheiro, fazem pela causa, pelo amor ao processo, ao <i>coaching</i>, pelo resultado que ele traz, são poucas pessoas, então hoje está muito comercial”.</p>
B	<p>“Tem os dois lados, a parte comercial que hoje tem sido muito divulgada, porém tem também as pessoas que fazem <i>coaching</i> sem profissionalismo, se as entidades que certificam o <i>coachee</i> se unissem e criassem um órgão único, certificador, com certeza haveria mais efetividade, porém o que essas entidades fazem é competir, vem aqui que eu te certifico”.</p>
C	<p>“Acho que o <i>coaching</i> no Brasil ainda tem muito espaço. O <i>coaching</i> no Brasil foi queimado um tempo atrás, porque todo mundo falava que era <i>coach</i>, e não tinha formação, não tinha técnica, muitos resultados negativos, assim como aconteceu com a PNL, que ficou queimada por algum tempo, e com os profissionais de hoje, o <i>coaching</i> está adquirindo espaço, as pessoas estão obtendo seus resultados, e eu acho que é um novo sopro, hoje eu vejo que vem pessoas aqui indicadas por terapeutas, são trabalhos muito diferentes”.</p>
D	<p>“Vejo uma evolução total, eu vejo o mercado amadurecendo, vejo as empresas já sabendo o que elas querem. Hoje já vemos empresas com responsabilidades definidas: <i>coachee</i>, <i>coach</i>, <i>business partner</i>, recursos humanos, eles sabem o que eles querem”.</p>
E	<p>“Há uns anos atrás a pessoa perdia o emprego e ficava mandando currículo e não era chamado, porque não tinha um <i>network</i>. A pessoa se intitulava como consultor naquela época, comprava um terno e vendia serviços. Eu também sou da época dos palestrantes motivacionais. A pessoa tem uma boa argumentação e ia ser palestrante motivacional. Hoje nós estamos na fase do <i>coaching</i>, o camarada lê uns três livros, baixa questionários. Eu dificilmente uso questionário padrão, eu elaboro um questionário para cada pessoa. E tem uma técnica, você fica com o tablete, com o questionário que está na internet e</p>

	fica aqui fazendo as perguntas. Agora eu vou fazer a sua Roda da Vida, não é todo mundo que precisa fazer Roda da Vida, então tem muito <i>coach</i> que não é <i>coach</i> . Alguém precisa fazer alguma coisa com o <i>coaching</i> , tem muita gente se aventurando, que influencia a pessoa, já peguei gente aqui traumatizada. Eu tenho psicólogos e psicanalistas que eu confio muito e eu encaminho pessoas. Tem <i>coach</i> que são falsos psicólogos, isso é complicado e se tiver uma intercorrência não consegue sair”.
F	“O <i>status</i> está melhor, mas ainda tem que ser muito divulgado, primeiro porque tem o receio dos psicólogos que o <i>coaching</i> está tomando o espaço deles, não é isso, são propostas diferentes, ferramentas diferentes, processos diferentes. Não tem como um ocupar o lugar do outro, porque são coisas diferentes, mas está tendo uma briga por espaço. O <i>coaching</i> é um processo sério, funciona, é eficaz, o que precisa tomar cuidado é que de uns tempos para cá teve um <i>marketing</i> muito grande em cima do <i>coaching</i> , e pelo fato das sessões serem de valor alto, algumas pessoas acabam achando que é um método para se enriquecer, a pessoa nem gosta de lidar com o ser humano, vai lá e faz um curso de certificação e começa a fazer aquele <i>marketing</i> forçado vamos dizer assim, isso é complicado. Infelizmente tem um perfil de profissionais que não levam o processo com seriedade e aí divulgam como uma ferramenta milagrosa que vai resolver todos os problemas e cobram absurdos, acredito que precisa divulgar de forma mais séria e precisa ter um controle maior, criar uma instituição para fiscalizar a atuação dos <i>coaches</i> , porque virou assim, se espalhou de uma forma, qualquer um vai lá e faz um curso e nem gosta de lidar com pessoas e acaba trabalhando nessa área”.

Os comentários dos sujeitos A, B, C, D, E e F são similares no quesito de que algumas pessoas se intitulam *coach* e, em algum momento, seja no passado ou nos dias de hoje, usaram mal a técnica, pois não estavam preparadas para aplicar a ferramenta e isso gerou resultados que comprometeu a imagem do *coaching*. O sujeito A citou que representantes de algumas empresas não querem nem ouvir falar em *coaching*. Os sujeitos A e F citaram sobre o modismo que a técnica possui no momento, em específico o sujeito F, que afirma que algumas pessoas optam em começarem a atuar como *coaching* pela questão financeira, e isso prejudica a reputação da temática, pelo mau uso dessas pessoas.

Os sujeitos B e E possuem o mesmo discurso quanto ao *status* do *coaching*, é preciso que seja feito algo pois existem muitas pessoas se aventurando na ferramenta sem uma preparação, sem profissionalismo, considerando apenas o lado comercial. A sugestão do sujeito B é a união das entidades que certificam as pessoas: *“se criassem um órgão único, certificador, com certeza haveria mais efetividade, porém o que essas entidades fazem é competir, vem aqui que eu te certifico”*. O sujeito F sugere o mesmo *“precisa ter um controle maior, criar uma instituição para fiscalizar a atuação dos coaches, porque virou assim, se espalhou de uma forma, qualquer um vai lá e faz um curso e nem gosta de lidar com pessoas e acaba trabalhando nessa área”*.

As opiniões dos sujeitos C e D se encontram quanto a um novo momento do *coaching* no Brasil, considerando que hoje as pessoas sabem o que significa a técnica, reconhecem os profissionais de atuação, o papel de cada um, uma nova fase de amadurecimento dos *coaches* e também das empresas e pessoas que contratam esse processo.

Outro ponto importante citado pelos sujeitos A, B e F é que o *coaching* tem um nome de venda muito forte, um fator comercial de oferecimento de serviços que chama a atenção. O sujeito A comenta que participou de uma formação que se denominava *coaching*, porém usaram diversas técnicas durante o curso, inclusive o *coaching*, que na prática sequer foi usado, ou seja, o nome do curso por estratégia de venda tinha a palavra *coaching*.

O sujeito E aponta um importante aspecto *“tem coach que são falsos psicólogos, isso é complicado e se tiver uma intercorrência não consegue sair”*. Muitas vezes a pessoa que atua com *coaching*, por participar de diferentes

formações técnicas, se não tiver o devido cuidado para não ultrapassar o limite estabelecido, pode vir a ter problemas e gerar resultados comprometedores.

Os resultados demonstraram que o perfil de cada sujeito é a base para a busca da formação no processo de *coaching*. Em geral são profissionais que se motivam e se identificam em desenvolver pessoas, competências, habilidades e comportamentos.

## DISCUSSÃO

O presente trabalho teve como objetivo estudar a atuação de profissionais com foco laboral em *coaching*, fenômeno que se torna cada vez mais conhecido como processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Buscou-se alcançar este objetivo através de uma pesquisa qualitativa, com entrevista semi-estruturada, na qual seis sujeitos fizeram parte da amostra. Os participantes eram do sexo masculino e feminino, da região de São Paulo, capital e interior; todos graduados em universidades e com formações e certificações em *coaching*.

A seguir serão apresentadas interpretações sobre as questões e objetivos propostos. Na primeira questão, “Qual a sua definição de *coaching*? Qual o seu nicho de atuação?”, a intenção era determinar de que modo os sujeitos em diferentes ambientes conceituavam essa definição. A partir das respostas identificou-se que existem similaridades nos discursos de quatro sujeitos entrevistados quando consideram que *coaching* motiva mudanças e transformações. A similaridade referida parte de um estado de desenvolvimento pessoal ou profissional e chega a outro estado distinto do primeiro. O sujeito E não evidenciou o *coaching* dessa forma, ele busca investigar o que está sendo impeditivo para o alcance dos objetivos do *coachee*. O participante F explica a definição do *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento. Tais definições vão ao encontro do que indica Jounou, (2009), o *coaching* tem a missão de facilitar que o sujeito atinja objetivos estabelecidos, sendo um processo que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do *coachee*. Também Lages e O’Connor (2004) apontam que o *coaching* contribui para o desenvolvimento de habilidades e na resolução de problemas.

Faz-se interessante destacar que o *coaching* oferece também o desenvolvimento pessoal e profissional do *coachee*, com metas previamente identificadas, que são trabalhadas durante as reuniões de *coaching*, conforme indicado pelos participantes. Neste sentido, as percepções de Angel e Amar, (2007) remetem à intervenção do *coaching*, a qual cria um espaço em que o *coachee* pode desprender-se de um obstáculo que o impede de se desenvolver, expressar seus desejos adquirir novas competências e conhecimentos, de modo que o *coaching* atua como um facilitador de mudanças. Conforme Berry, Ahsby e Gnilka (2011), a aliança de trabalho entre o *coach* e o *coachee* também é um fator chave para que o processo de *coaching* obtenha os resultados traçados pelo cliente.

Cabe ressaltar, ademais, que para que o processo de *coaching* tenha êxito, o *coachee* deve estar pronto para mudanças. Reis e Nakata (2010) explicam que existem estágios que indicam se o *coachee* está pronto para levar o processo com seriedade e cumprirá seus objetivos. Por meio do modelo transteórico de mudanças, adaptado ao processo de *coaching*, é possível classificar o cliente com as fases dos estágios de mudança, como: Pré-Contemplação, Contemplação, Preparação, Ação, Manutenção e Término. Estes estágios indicam se o cliente irá avançar em seu desenvolvimento, considerando que existe possibilidade de avançar e regredir nas fases durante o processo de *coaching*.

Em relação ao nicho de atuação, objetivou-se compreender em quais ramos os participantes possuem mais foco laboral, ou seja, direcionar a atuação do profissional de acordo com os tipos de *coaching* oferecidos. Todos os sujeitos da amostra atuam ou já atuaram com *coaching* de executivos e cinco participantes citaram o nicho *coaching* de vida. Um participante comentou que o *coaching* de

carreira é a sua principal atividade laboral. Outro participante, devido a uma formação específica, atua com um novo nicho, o *coaching* espiritual.

Relembrando o que contempla o *coaching* de executivos temos a colaboração de Goldsmith, Lyons e Freas (2003) que apontam que esse tipo de *coaching* está focado em mudanças de comportamento de lideranças, que difere de outros tipos como o *coaching* de carreira, de equipe. Muniz (2011) relata que executivos que participam de um processo de *coaching*, em geral, visam desenvolver habilidades e competências para galgar uma nova posição na organização ou ainda para melhor atuar em seu cargo. Destaca o desenvolvimento de competências como o autoconhecimento, planejamento, comunicação e liderança.

O *coaching* de carreira tem como finalidade desenvolver uma autoconsciência, é necessário ter clareza da realidade em que se encontra, e criar um plano de ação estruturado, que possibilite o sujeito alcançar suas metas e objetivos relacionados ao seu sucesso profissional. Este tipo de *coaching* pode estar também relacionado com a empresa que o *coachee* trabalha. Desse modo, através do *coaching* de carreira, deve-se buscar harmonizar os interesses do *coachee* e da instituição em que o mesmo atua para galgar melhores resultados (Marques & Carli, 2012).

O *coaching* de vida e *coaching* espiritual são considerados abordagens de âmbito pessoal, com foco no íntimo do ser humano (Krausz 2007). Lages e O'Connor (2007) indicam que o *coaching* de vida engloba aspectos de saúde, relacionamento, vinculado ao âmbito pessoal, como exemplo: condições de vida, relacionamento interpessoal, regime, etc.

Quando se remete as respostas obtidas em “*Como você se tornou coach?*”, buscou-se conhecer um pouco do histórico de vida dos sujeitos participantes.

Percebe-se através do discurso dos mesmo que existe uma vontade imensa de se manter motivado em sua carreira, como trabalhar para desenvolver o outro, e esse é o ponto chave para manter-se satisfeito no aspecto laboral dos *coaches*. Atuar com um método que faz todo o sentido para o profissional que principalmente identifica-se com o desenvolvimento do outro, contribui para que o sujeito encontre sua felicidade, que atinja seus objetivos e ideais.

Os participantes não iniciaram sua carreira sendo *coach*, primeiro porque a temática é muito recente no Brasil, o *coaching* surge como uma nova opção de carreira para esses profissionais, que se mostram encantados pela técnica de desenvolvimento. Existe uma migração de carreira, e todos planejaram sua virada, identificou-se que os sujeitos da amostra são graduados em áreas como engenharia, finanças, administração e outras formações profissionais. A semelhança em gostar de trabalhar com pessoas é o que aproxima os sujeitos da amostra e os classifica como um grupo de profissionais que atuam com a temática *coaching*. Apenas um sujeito da amostra tem a formação universitária na área de desenvolvimento de pessoas e sempre atuou nesse nicho. Conclui-se que para se tornar um *coach* é necessário, muita prática, cursos, preparação, aprender técnicas. A formação universitária não é critério limitante para aplicar o *coaching*, o que todos os participantes comentam é que se identifica uma competência que todos têm em comum, que é trabalhar no desenvolvimento de pessoas.

Quando se perguntou “*Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como coach?*”, teve-se como critério conhecer o que os sujeitos da amostra indicam de formação às pessoas interessadas em trabalhar com a temática, bem como os institutos mais reconhecidos pelos profissionais da área. Cada profissional recomendou a formação em *coaching* que se identifica e, muitas

vezes, com a instituição que o certificou, também temos sujeitos que atuam como formador, os chamados *trainers*, e que sugerem a certificação da entidade a qual pertence, isso nos mostra que o sujeito realmente vai indicar a formação que conhece. A mais indicada foi a da Lambent, que possui horas de treinamento teórico e prático, além do curso, os sujeitos da amostra evidenciaram que é preciso estudar muito, estar atualizado em relação ao processo, novidades e técnicas para realizar um bom trabalho, não basta apenas participar de um curso, é necessário praticar e receber supervisão. Outros dois participantes da amostra comentaram que se fossem procurados para recomendar uma formação, antes de qualquer coisa, recomendariam um processo de *coaching*, para que realmente seja entendido se é mesmo *coach* que o profissional interessado quer se tornar.

Ressaltando a importância do processo de *coaching*, foi feita a pergunta “*Como você realiza o processo de coaching? Quais são as técnicas e métodos utilizados? Pode dar exemplos?*”. Para essa questão em específico, buscou-se compreender de forma macro o processo, técnicas e ferramentas aplicadas e modelos de *coaching* utilizados. Através dos resultados apresentados, foi identificado que cada profissional possui sua forma particular de aplicar o processo de *coaching*, ou seja, cada *coach* tem seu método próprio de alinhar as expectativas dos sujeitos, de utilizar ferramentas e técnicas no decorrer do processo de *coaching*. Diante deste contexto, o impacto gerado aponta para a não existência de uma padronização na aplicação do processo de *coaching*.

Foram evidenciadas na pesquisa duas técnicas: a PNL e o *assessment*. Segundo Percia, Matteu, Marques e Sita (2012) o *coaching* como prática de desenvolvimento de competências pode apoiar-se em técnicas como a PNL e abordagens como a Psicologia Positiva. Passmore (2010) contribui dizendo que

existem vários modelos e técnicas que são utilizadas no processo de *coaching*, como modelos de comportamento, cognitivo, PNL, técnicas e abordagens que contribuem com o processo de *coaching* e que ajudam o próprio *coach* a melhorar sua performance.

Perltier (2010) comenta sobre outra técnica citada pelos participantes da amostra, que é o *assessment*, considerado como uma avaliação e um elemento essencial para o processo de *coaching*. Dos sujeitos entrevistados, cinco citaram que utilizam a técnica de PNL no processo de *coaching* e nenhum citou o *assessment*, porém foram explicadas diversas técnicas e recursos utilizados durante as reuniões, como: Constelação Sistêmica, Eneagrama, Hipnose Erikssoniana, Pirâmide de Robert Dilts, avaliação 360º e o DISC. Isto demonstra que a prática do *coache* encontra-se atrelada aos modelos e técnicas que vêm sendo apontados e destacados na literatura científica. Considerando uma amostra de cinco participantes, sendo que apenas um não citou a aplicação da PNL, é sugerido que essa técnica contribui para a performance do *coach*, tornando-o mais preparado para realizar uma leitura corporal e compreensão das expressões apresentadas pelo *coachee* durante a reunião.

Outra técnica utilizada no *coaching* que é fundamental para o processo é o *feedback*, citada pelos participantes da pesquisa, sujeito A e B, que evidenciam a importância da aplicação da ferramenta no *coaching*. Anwandter (2010) sugere que o *feedback* deve sempre ser utilizado sem juízos de valores pelo *coach* e orientado aos fatos e acontecimentos, visando transformar o realizado em algo positivo, de crescimento e desenvolvimento. A orientação do autor é que durante um *feedback* o *coachee* se disponibilize para escutar ativamente a informação, aprenda sobre o que

está sendo dito, considerando-o como uma ajuda e deixando-o de lado a resistência e a defensiva.

Cabe ressaltar também as crenças limitantes que foram citadas por participantes da amostra como aspecto essencial para que se obtenha uma mudança efetiva no processo de *coaching*. Para Marques e Carli (2012) é necessário entender as crenças do *coachee*, sejam crenças positivas ou negativas, e trabalhar nessa reprogramação durante o *coaching*, se realizado esse trabalho, implicará no desenvolvimento pessoal e profissional do cliente.

Em relação à pergunta “Qual é a sua estratégia utilizada para obter clientes?”, investigou-se como é feita a divulgação do serviço dos *coaches* e como surge a demanda de trabalho. Os participantes assumem que *network* é o melhor caminho, ou seja, o *coachee* que gostou e desenvolveu-se durante o processo é o grande *marketing* do profissional. Consultorias mais estruturadas possuem uma área de *marketing* que vende os produtos às empresas e interessados, mas a grande maioria dos clientes surge por indicações de pessoas que já participaram do processo de *coaching*.

Quando se questionou “Qual o preço da sessão ou do projeto de *coaching*?”, buscou-se obter informações de quanto custa um processo e percebeu-se a discrepância de valores. O interessante desse questionamento foi que um dos participantes citou que o preço é comparado muitas vezes com o preço da sessão de um psicólogo, isso demonstra que alguns *coaches* consideram o valor da sessão de psicologia como referência e justificam que existe espaço para as duas atuações, cada qual com a sua abordagem. O sujeito F cita exatamente isso em seu discurso, ou seja, existe grande diferença entre ambas as propostas e processos e assim devem ser consideradas, cada qual com a sua essência.

Outro aspecto interessante citado é que o valor do processo de *coaching* varia entre regiões, havendo divergências de valores nas capitais como São Paulo e Rio de Janeiro comparado com as reuniões no interior do Brasil. Também foi citado que, dependendo da experiência e habilidade do profissional em atuar como *coach*, a sessão pode variar de R\$ 40,00 a R\$ 2.700,00, considerando que a sessão do *coaching* de executivos, quando contratada pela empresa, existe uma demanda maior em relação à área de Recursos Humanos que contratou o serviço, assim como do líder do *coachee*, dado o fato de que a mesma usualmente requer relatórios e reuniões adicionais durante o processo de *coaching*. Tal fato justificaria o valor cobrado a mais, comparado a uma sessão de *coaching* de vida, que não possui outros envolvidos no processo. As implicações dos custos de cada reunião de *coaching* ou do banco de horas estabelecidos baseiam-se em dois fatores: região e competência do profissional. Como não existe um piso estabelecido, os custos acabam sendo muito divergentes.

A última questão “*Como você percebe o status da atividade de coaching no Brasil?*”, visou compreender a percepção dos participantes da amostra sobre a situação do *coaching* a nível nacional e trouxe algumas reflexões interessantes nos discursos dos participantes. O *coaching* pode ser visto como modismo nos dias de hoje, é um *status* atuar com a ferramenta e isso pode ser negativo para os profissionais que utilizam desse recurso como atividade laboral, porque existem muitos sujeitos que se intitulam *coach* e não tem profissionalismo, tornando mal a reputação da temática e frustrando pessoas que se submetem ao processo, tudo porque não existe um controle único, pessoas acima de 18 anos que tem interesse em atuar como *coach*, tem esse direito, independente de certificação, experiência e formação. O aspecto positivo é a ampla divulgação desse recurso de

desenvolvimento, despertando interesses em diversos sujeitos para utilizarem a ferramenta para aprimorar suas habilidades e competências. Cuenca (2011) afirma que o *coaching* é uma atividade de desenvolvimento que tem mais crescido no mundo. Desde a década de 90, os profissionais de diversos ramos estão aprendendo as habilidades do *coaching* para serem mais eficazes em seu trabalho, desenvolverem competências e se sentirem satisfeitos e realizados.

Bennett (2006) comenta que o *coaching* enquanto um nicho de atuação profissional está na infância e ainda precisa desenvolver-se muito, e para esse crescimento e maturação, a pesquisa pode apoiar e ser uma estratégia para atender aos critérios que a profissionalização requer. Gregory e Levy (2011) destacam que existe um campo extensivo para a literatura científica sobre *coaching* e assim ser cada vez mais reconhecido, também no meio acadêmico. Segundo os autores, é preciso que pesquisas empíricas sejam realizadas, com o objetivo de demonstrar a eficácia do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento, de modo a buscar evidências científicas de efetividade do processo.

Um dos *coaches* mais conceituados Withmore (2009) possui grande otimismo quanto ao futuro do *coaching*, principalmente porque o princípio da temática vem sendo cada vez mais reconhecido, aplicado e a necessidade desta técnica está presente em diversos ambientes, como instituições, empresas, organizações, escolas, e com o foco em desenvolvimento, em ajudar as pessoas a se conhecer, atingir seus objetivos e ideais, além de transformar o mundo em um melhor lugar para se viver.

A partir da coleta de dados, envolvendo profissionais que tem o *coaching* como atividade laboral, completou-se a verificação da atuação prática dos sujeitos envolvidos na presente pesquisa. A partir da análise dos discursos dos participantes,

a conclusão é que cada profissional atua de acordo com a sua formação e entendimento sobre o *coaching*, técnicas que fazem uso durante o processo, de modo a se concluir que não existe uma padronização. Cada profissional, baseando-se em seu conhecimento, experiência e formação, oferece seus serviços para contribuir com o desenvolvimento do outro, que busca pelo processo de *coaching*. As implicações desta falta de padronização remetem à perda da essência do *coaching*, que é a arte de fazer perguntas, ao uso errôneo da temática por profissionais que não são capacitados ou por questão financeira, nomeiam-se *coach*. A sugestão da presente pesquisa é que seja criado um órgão certificador único, com regras, padrões e exigências acerca da formação sobre a essência do *coaching*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos mais diversos contextos, o fenômeno *coaching* está ganhando força e destaque como processo de desenvolvimento de pessoas. Profissionais de diversas formações utilizam a ferramenta, aplicando-a na equipe que lideram, com grupos de projetos empresariais, em situações pessoais, como consultores de carreira, bem como técnicos de esportes utilizam o processo com seu time. A grande intenção deste estudo foi evidenciar a atuação do *coach*, tendo-se como foco o profissional que utiliza deste processo enquanto atividade principal em seu trabalho, desconsiderando os que a utilizam casualmente ou também por identificar-se com ela.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o profissional que atua com *coaching* possui um perfil de buscar o desenvolvimento do outro e, inclusive, seu autodesenvolvimento. Constatou-se que o objetivo do processo de *coaching* entre os participantes da amostra possui similaridade no discurso, no quesito de despertar mudanças e transformações no *coachee*, possibilitando sair de um estado atual de desenvolvimento, de comportamento e chegar a outro.

Foram identificados na amostra os nichos de atuação, como *coaching* de executivo e *coaching* de vida, e, além desses nichos, um único participante atua com *coaching* de carreira e outro entrevistado também com uma nova modalidade, que é o *coaching* espiritual, devido a uma formação específica. Em relação ao nível educacional dos sujeitos, todos são universitários e diplomados em diversas áreas e possuem certificações em *coaching*, através de alguma instituição. Predominou-se a sugestão da formação aos futuros interessados pela temática em *coaching* pela Lambert, sugerida por cinco participantes da amostra.

Outro fator identificado foram os métodos e técnicas utilizadas no processo de *coaching*, como a PNL, Eneagrama, avaliação 360º, entre outros. Sendo assim, cada *coach* possui sua maleta de ferramentas, em que possuem certificações, conhecimento e experiência, utilizando desses recursos nas reuniões de *coaching*. Através da pesquisa verificou-se que o PNL é o método mais utilizado pelos *coaches* durante as reuniões e essa técnica contribui de forma eficaz para o processo de sair de um estado atual e chegar ao estado desejado, pois o *coach* percebe no *coachee* as emoções que precisam serem trabalhadas para atingir a meta traçada.

O *coaching* é mais conhecido atualmente do que no passado, as pessoas já ouviram falar deste recurso de desenvolvimento e as empresas conhecem os profissionais que levam a sério o trabalho, porém algumas empresas não querem saber de *coaching*, por ter tido no passado, uma má experiência. Sobre o *status* de regulamentação, ainda estamos, no Brasil, num estágio inicial, falta muito para uma regulamentação. Dois entrevistados comentaram que se todos os órgãos de certificação em *coaching* se unissem e estabelecessem um único órgão certificador, o *coaching* ganharia espaço para avançar e assim chegar cada vez mais perto de ser reconhecido como uma profissão, porém não é isso que acontece na prática.

Demonstrar a utilização das técnicas e os modelos utilizados pelos *coaches* durante o processo de *coaching* constitui-se, sem dúvida, em uma contribuição com a ciência, uma vez que os dados apontaram que as formações desses profissionais encontram-se atrelada à experiência de vida, cursos e autodesenvolvimento, sendo esse o fator comprometedor para a realização do *coaching*. Chama a atenção o avanço do conhecimento proporcionado pela utilização da PNL, considerada uma técnica fundamental para ser utilizada durante as reuniões, e que a essência do *coaching*, como arte de fazer perguntas, precisa ser resgatada, não deixando que

técnicas complementares substituam o *coaching* enquanto sua essência durante as reuniões com o cliente. O objetivo da ferramenta é fazer perguntas reflexivas, aproximando o *coachee* cada vez mais da sua meta. É também importante a busca por um instituto que possibilite uma formação consistente na área.

A contribuição da pesquisa para a ciência ampara-se, principalmente, na constatação, anteriormente citada, da lacuna ainda existente em relação às produções científicas relacionadas a este tema. Muito se tem lido sobre *coaching*, ainda que não fundamentado cientificamente ou empiricamente, de modo que se nota um número bastante reduzido de estudos que têm como foco a atuação do *coach*. A limitação da pesquisa refere-se que os *coaches* entrevistados foram todos de São Paulo, capital e interior, de modo que esforços podem ser realizados considerando a possibilidade futura de ampliar a pesquisa para que a mesma englobe coleta de dados em regiões distintas do Brasil, com uma amostra maior. Outra sugestão seria ampliar estudos voltados à investigação específica sobre os nichos de atuação do *coach*, como *coaching* de carreira, de equipe e de vida.

Assim, espera-se que os pesquisadores e estudiosos interessados por esse tema utilizem como referência os resultados desse estudo, com aplicação prática dos achados aqui relatados. Espera-se também, que os resultados contribuam para completar parte da lacuna existente na literatura nacional, dada à ausência, até o momento, de estudos empíricos sobre a temática. Ao esclarecer a compreensão do fenômeno junto a profissionais atuantes na área, o estudo aqui relatado avança um passo no sentido de possibilitar o início dos estudos sobre o *coaching*, suas práticas e definições.

Considerando-se ainda que raros são os estudos desenvolvidos pela área da psicologia, conforme confirmado em busca realizada em importantes bases de

dados nacionais, a pesquisa aqui relatada pode ser considerada um primeiro avanço no início das pesquisas empíricas sobre *coaching*, ainda que maior foco na área organizacional tenha sido dado no estudo aqui relatado. Faz-se necessário, nesse sentido, a sua ampliação futura para um foco mais acadêmico e/ou científico, buscando-se, por exemplo, a investigação das características e competências do profissional que atua com o *coaching*.

## REFERÊNCIAS

- Angel, P. & Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.
- Araújo, A. (1999). *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente.
- Anwandter, P. L. (2010). *Coaching Integral ICI en los negocios*. Santiago: RIL editores.
- Ascama, M. J. O. (2004). *Atuação do Psicólogo e de outros profissionais no coaching, em organizações de trabalho*. Monografia não-publicada. Centro de Filosofia e Ciências Humanas: Santa Catarina.
- Barcaui, A. (2012). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Bennett, J. L. (2006). An Agenda for Coaching-Related Research. A Challenge for Researches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (4), 240-249.
- Berry, R. M., Ahsby, J. S., & Gnilka, P. B. (2011). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: coache's perceptions of the role of the working alliance in problem solution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (4), 243-253.
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão de conhecimento*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília.
- Block, V., Mendes, J., & Visconte, L. (2012). *Coaching executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Boyatzis, R. E., & Mckee, A. (2006). *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Portugal: Dom Quixote.
- Cardon, A. (2005). *Coaching de equipos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carril, J. (2008). *Zen coaching: um nuevo método que funde la cultura oriental y occidental para potenciar al máximo tu vida profesional y personal*. España: Diaz de Santos.
- Correa, L. J. L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Universidad EAN*, 63 (1), 127-144.
- Cuenca, J. L. M. (2011). *Princípios del coaching*. Madrid: Bubok.
- Clavo, L. C. (2008). *Aristóteles para executivos: como a filosofia ajuda na gestão empresarial*. São Paulo: Globo.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clutterbuck, D. (2008). *Coaching eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados*. São Paulo: Gente.
- Di Stefano, R. (2005). *O líder-coach*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dinsmore, P. C., & Soares, M. C. (2007). *Coaching Prático: O caminho para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching - um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivos e coaching*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

- Ferreira, M. R., & Monteiro, R. L. M. (2007). *Coaching para o desenvolvimento de equipes aplicada ao TCU*. Monografia não-publicada. Instituto Sezedello Correa do TCU: Brasília.
- Gajardo, L. (2007). *Estudio exploratorio descriptivo acerca de los factores de éxito de coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Memoria para optar al título de psicología. Santiago: Universidad de Chile.
- Grant, A. (2006). *An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching*. United State of America: Wiley.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- González, G. R. (2008). *Domine el coaching e potencies su empresa*. Caracas: CEPJDM.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: a multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (2), 67-88.
- International Coaching Federation. (2012). Disponível em: <http://icfbrasil.org/>. Acesso em: 13 de junho de 2012.
- International Coaching Federation. (2013a). Disponível em: <http://www.marketwire.com/press-release/International-Coach-Federation-conclui-inovador-2012-ICF-Global-Coaching-Study-1615197.htm> Acesso em: 05 de abril de 2013.
- International Coaching Federation. (2013b). Disponível em: <http://www.marketwire.com/press-release/International-Coach-Federation>. Acesso em: 28 de maio de 2013.
- Jounou, M. C. (2009). *El coaching emocional*. Barcelona: Uoc.

- Karawejczyk, T. C., & Cardoso, A. P. (2012). Atuação profissional em Coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. *Senac*, 38 (1), 48-59.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching Executivo: A conquista da Liderança*. São Paulo: Nobel.
- Lages, A., & O'Connor, J. (2004). *Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lages, A., & O'Connor, J. (2007a). *Como conseguir clientes*. São Paulo: All Print Editora.
- Lages, A., & O'Connor, J. (2007b). *How coach works: the essential guide to the history and practice of effective coaching*. London: A & C Black Publishers.
- Leibling, M., & Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso, métodos que funcionan*. Espanha: Gestión 2000.
- Liljenstrand, A. M., & Nebeker, D. M. (2008). Coaching services: A look at coaches, clients, and practices. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (1), 57-77.
- Marques, J. R., & Carli, E. (2012). *Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso*. São Paulo: Ser Mais.
- Milaré, S. M., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágios de mudanças. *Psicologia Teoria e Prática*, 9 (1), 86-99.
- Milaré, S. M., & Yoshida, E. M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14 (4), 717-727.
- Mejía, I., Carrasquero, W., & Moreno, F. (2009). Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. *International Journal of Good Conscience*, 4 (1), 75-86.

- Moraes, C. V. (2007). *A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar do ser*. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade de São Paulo.
- Moreira, B. L. (2009). *Dicas de Feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mumford, J. (2010). *Coaching para Dummies*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Muniz, A. R. (2011). *Análise do processo de coaching na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de Taubaté.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Neenan, M., & Dryden, W. (2004). *Coaching para vivir: aprende a organizarte y a ser más asertivo*. Barcelona: Paidós.
- Paula, M. (2005). *O sucesso é inevitável: coaching e carreira*. São Paulo: Futura.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching: the industry guide*. London: Kogan Page.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Diaz de Santos.
- Peltier, B. (2010). *The psychologist of executive coaching: theory and application*. New York: Taylor and Francis Group LLC.
- Percia, A., Matteu, D., Marques, J. R., & Sita, M. (2012). *Master coaches: técnicas e relatos dos mestres do coaching*. São Paulo: Ser Mais.
- Percia, A., & Sita, M. (2013). *Coaching: grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extra-ordinários na sua vida pessoal e profissional*. São Paulo: Ser Mais.

- Peterson, D. B. (2007). Executive Coaching in a Cross-Cultural Context. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59 (4), 261-271.
- Prochaska, J. O., & Diclemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change in smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395.
- Rackham, N., & Vincentis, J. (2007). *Reinventando a gestão de vendas: como aumentar as suas vendas através de um pensamento estratégico inovador*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reis, G. G., & Nakata, L. E. (2010). Modelo transteórico de mudança: Contribuições para o coaching de executivos. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11 (1), 61-72.
- Rego, A., Pina, M. C., Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2004). *Coaching para Executivos*. São Paulo: Escolar.
- Renner, J. C. (2007). Coaching Abroad: Insights about Assets. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59 (4), 272-285.
- Ricci, R. (2006). *O que é coaching e como ele pode transformar você?*. São Paulo: Qualitec.
- Roman, J. D., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Madrid: Libros en red.
- Silva, C. R. E. (2010). Orientação Profissional, mentoring, coaching e conseling: Algumas singularidades e similaridades em prática. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11 (2), 299-309.
- Souza, P. R. M. (2007). *A nova visão do coaching na gestão por competências*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Villa, J. P., & Caperán, J. A. (2010). *Manual de coaching: como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.

- Zaharov, A. (2010). *Coaching: caminhos para a transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Werlang, B. S. G., & Oliveira, M. S. (2006). *Temas em psicologia clínica*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Wick, C., Pollock, R., & Jefferson, A. (2011). *6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio*. São Paulo: Évora.
- Willians, R. L. (2005). *Preciso saber se estou indo bem!* Rio de Janeiro: Sextante.
- Withmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wikipédia. (2012). Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Coaching>>. Acesso em: 3 de maio de 2012.

## ANEXOS

### A) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

A pesquisa a que você está sendo convidado a participar está sob a responsabilidade da psicóloga Débora Aparecida da Costa Ferreira, aluna do Programa de Pós Graduação em Psicologia da PUC-Campinas, orientada pela professora. Dra. Tatiana de Cássia Nakano. A pesquisa tem como objetivo descrever e analisar a atuação de profissionais que têm no *coaching* seu principal foco laboral, de forma a caracterizar essa “atividade profissional”.

O tempo previsto para a entrevista é de aproximadamente 50 minutos, sendo que as mesmas serão gravadas (com autorização do participante, prevista no TCLE).

O roteiro de entrevista possui 5 questões, e os temas a serem abordados são: conceito de *coaching*, carreira do profissional, atuação, práticas utilizadas, estratégia para obter e manter os clientes e competências dos profissionais que atuam com a temática.

Todos os dados que você informar serão tratados com a máxima confidencialidade pela pesquisadora. Em nenhum momento seu nome será divulgado. Todos os dados serão analisados em termos de grupos. Saiba que sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária, não havendo nenhuma remuneração por ela. Se você aceitar participar, saiba que você é totalmente livre para abandoná-la a qualquer momento. Além disto, você poderá solicitar que se retire qualquer contribuição que você já tenha prestado.

Em relação aos benefícios da pesquisa, este estudo pretende contribuir com a descrição das atividades do *coach*, ampliando a compreensão da atuação deste profissional a todos os interessados pelo tema, considerando-se, principalmente, a ausência de investigações científicas sobre a temática. Os conhecimentos sobre a atuação do *coach* pode ainda contribuir para o desenvolvimento de novos profissionais que possuem perspectivas em atuarem com a essa metodologia em sua prática profissional, bem como aos atuais clientes que fazem uso desses serviços e aos futuros clientes.

Em caso de você concordar em participar deverá assinar e datar este Termo de Consentimento, do qual uma cópia será fornecida a você.

Se você tiver dúvidas durante sua participação na pesquisa, ou mesmo depois dela ter se encerrado, poderá entrar em contato para esclarecê-las com a psicóloga Débora Aparecida da Costa Ferreira: (19) 9224-3836. Questões de ordem ética podem ser esclarecidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humano da PUC-Campinas, que aprovou esta pesquisa. Endereço: Rod. Dom Pedro I, Km 136 - Pq. das Universidades-Campinas-SP - CEP: 13.086-900; telefone/fax: (19) 3343-6777; e-mail: [comitedeetica@puc-campinas.edu.br](mailto:comitedeetica@puc-campinas.edu.br).

---

Débora Aparecida da Costa Ferreira  
debora\_psico@yahoo.com.br  
Telefone: (19) 9224-3836

Eu declaro ter sido informado e compreendido a natureza e objetivo da pesquisa e eu livremente concordo em participar. Declaro ainda ser maior de 18 anos.

Nome: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## **B) Entrevista semi-estruturada**

- 1) Qual a sua definição de *coaching*? Qual o seu nicho de atuação?
  
- 2) Como você se tornou *coach*? Qual a formação que você recomenda aos interessados em atuarem como *coach*?
  
- 3) Como você realiza o processo de *coaching*? *Quais são as técnicas e métodos utilizados?* Pode dar exemplos?
  
- 4) Qual é a sua estratégia utilizada para obter clientes? Qual o preço da sessão ou do projeto de *coaching*?
  
- 5) Como você percebe o *status* da atividade de *coaching* no Brasil?

## C) Parecer do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** INVESTIGAÇÃO DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE COACHES

**Pesquisador:** Débora Aparecida da Costa Ferreira

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 14569413.6.0000.5481

**Instituição Proponente:** Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

**Patrocinador Principal:** FUND COORD DE APERFEICOAMENTO DE PESSOAL DE NIVEL SUP

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 385.472

**Data da Relatoria:** 06/09/2013

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa pretende descrever e analisar a atuação de profissionais que têm no coaching seu principal foco laboral, de forma a melhor caracterizar essa atividade profissional. Para a realização da pesquisa serão analisados os conteúdos coletados nas entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista, a análise dos discursos dos participantes, buscando encontrar semelhanças e diferenças nas concepções e práticas dos profissionais que atuam como coaches. Serão seis participantes e deverão ter acima de 500 horas trabalhadas como coach, independentes de sexo e formação educacional, e ser maior de 18 anos. O estudo poderá contribuir com a descrição das atividades do coach, ampliando a compreensão da atuação deste profissional a todos os interessados pelo tema, considerando-se, principalmente, a ausência de investigações científicas sobre a temática.

#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo Primário:

Descrever e analisar a atuação de profissionais que têm no coaching seu principal foco laboral, de forma a melhor caracterizar essa atividade profissional.

##### Objetivo Secundário:

Definir o coaching na concepção dos coaches; Descrever o processo que o conduziu a se tornar coach; Descrever qual é a atuação do coach no exercício do coaching; Descrever as práticas

**Endereço:** Rodovia Dom Pedro I, Km 136  
**Bairro:** Parque das Universidades **CEP:** 13.086-000  
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS  
**Telefone:** (19)3343-8777 **Fax:** (19)3343-8777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br

Continuação do Parecer: 385.472

profissionais utilizadas pelos coaches; Identificar a estratégia utilizada para obter os coaches. Definir as competências dos profissionais que atuam na área de coach.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisa não apresenta risco aos participantes, pois o participante poderá interromper a entrevista.

Entretanto, é necessário deixar claro que os participantes serão entrevistados conforme a agenda de sua conveniência.

Em relação aos benefícios, o estudo pode contribuir com a descrição das atividades do coach, ampliando a compreensão da atuação deste profissional a todos os interessados pelo tema. Os conhecimentos sobre a atuação do coach pode ainda contribuir para o desenvolvimento de novos profissionais que possuem perspectivas em atuarem com a essa metodologia em sua prática profissional, bem como aos atuais clientes que fazem uso desses serviços e aos futuros clientes.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa proposta mostra ser interessante, tendo em vista a ausência de conhecimento sobre a definição de coaching. Os objetivos e metodologia são coerentes.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos necessários foram apresentados.

**Recomendações:**

Não há recomendações

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Dessa forma, e considerando a Resolução no. 466/12, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: Aprovado.

Conforme a Resolução 466/12, é atribuição do CEP acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa. Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá



**PUC**  
CAMPINAS  
13.V. UNIVERSITATIS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DE CAMPINAS -  
PUC/ CAMPINAS



Continuação do Parecer 385.472

encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

CAMPINAS, 05 de Setembro de 2013

---

Assinador por:  
David Blanchini  
(Coordenador)

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 138  
Bairro: Parque das Universidades CEP: 13.086-000  
UF: SP Município: CAMPINAS  
Telefone: (19)3343-6777 Fax: (19)3343-6777 E-mail: [comitedeeticos@puc-campinas.edu.br](mailto:comitedeeticos@puc-campinas.edu.br)

Página 02 de 02