
ATUAÇÃO PROFISSIONAL EM *COACHING* E OS DESAFIOS PRESENTES E FUTUROS NESTA NOVA CARREIRA

Tamára Cecilia Karawejszyk*
Ana Paula Cardoso**

Resumo

O presente estudo objetivou analisar como os profissionais de *coaching* buscam o seu desenvolvimento na carreira e quais as competências necessárias para sua atuação profissional. Os objetivos específicos se constituíram em analisar junto aos profissionais que aplicam *coaching* como foi sua inserção profissional, quais foram as competências técnicas e pessoais necessárias ao exercício dessa carreira; identificar os elementos positivos e negativos para o reconhecimento e a inserção do *coaching* como carreira profissional; e analisar os seus desafios presentes e futuros. Tratou-se de um estudo de caráter qualitativo de natureza descritivo-exploratória, sendo utilizada como estratégia de pesquisa a entrevista de profundidade estruturada. Os dados foram analisados com base na análise do discurso do sujeito coletivo. Os resultados mostraram que a inserção de profissionais na carreira de *coaching* ocorre por demandas profissionais ou pessoais, a fim de agregar conhecimento e autodesenvolvimento, e que essas pessoas possuem competências em comum, como saber ouvir, ter capacidade de argumentação e negociação, ser ético, ter liderança e maturidade. Pode-se verificar um determinado grau de incerteza referente aos desafios para essa nova carreira, mas acredita-se que o melhor caminho será a aprovação da regulamentação do *coach* como profissão; caso isso não ocorra poderá haver uma vulgarização do *coaching*, com o conseqüente descrédito da atuação desses profissionais no mercado de trabalho.

Palavras-chave: *Coaching; Carreira Profissional; Desenvolvimento Profissional.*

INTRODUÇÃO

As organizações buscam melhorias contínuas para vencer a concorrência e se atualizar diante das mudanças do mercado, procurando assim novas alternativas para aperfeiçoar as práticas de trabalho. O profissional deste novo século, principalmente os líderes e executivos, deve ser criativo, habilidoso, perceptível a novas situações, ágil nas respostas e ainda deve manter o nível de conhecimento atualizado, buscando atividades complementares a sua formação, ou seja, para ser um bom líder o profissional deve possuir o máximo de competências possíveis. O desenvolvimento

de novas competências ocorre através de atualizações constantes, sejam profissionais ou pessoais, por meio da aquisição de novas atitudes, habilidades e conhecimentos.

Em um ambiente organizacional, a competência plena é conquistada por pessoas que procuram estar em constante atualização da sua vocação e por meio do desenvolvimento de certas habilidades que as levarão aos melhores resultados. Em contrapartida esse é um desafio que exige muita superação e conhecimento de si próprio e do ramo de negócio em que se atua, e um dos grandes desafios dos profissionais que atuam em desenvolvimento de pessoas é propiciar meios e ferramentas para que tal processo ocorra. Segundo Di Stéfano¹, muitas pessoas se iludem ao pensar que com bastante conhecimento e experiência nas atividades desenvolvidas numa organização chegarão ao tão sonhado cargo de gestor e tudo será perfeito.

Esse desafio exige muita superação e conhecimento de si próprio, e uma das alternativas que as organizações estão adotando para potencializar esse desenvolvimento são os programas de *coaching*. Para facilitar o entendimento do uso constante de

* Doutora em Administração (Recursos Humanos) pela UFRGS. Mestre em Educação pela Unisinos. Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade São Judas Tadeu e em Administração pela Unisinos. Professora do PPG em Memória Social e Bens Culturais e da graduação em Administração da Unilasalle. E-mail: tamara.karawejszyk@nilasalle.edu.br e tamarak@terra.com.br.

** Graduada em Administração pela Unisinos. E-mail: anab_cardoso@botmail.com

Recebido para publicação em: 02.08.2011.

algumas palavras deste estudo, considera-se que *coaching* é o processo executado; *coach* é quem executa o processo, e *coachee* é o indivíduo que passa pelo processo, ou seja, o cliente². Este trabalho desenvolveu um estudo referente ao profissional que atua na carreira de *coaching*, como *coach*, a fim de analisar suas competências e desafios, enfocando ainda os motivos que os fizeram se aperfeiçoar nessa atividade que vem sendo cada vez mais explorada.

A essência de um programa de *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver problemas e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para sua equipe de trabalho³. A aplicação de um programa de *coaching* para gestores vem se popularizando no Brasil com grande intensidade, porém nos Estados Unidos essa prática já é muito conhecida. Ser um *coach* significa ser um profissional qualificado⁴. O profissional que aplica as técnicas de *coaching* não necessita de uma formação acadêmica específica, mas ele também não se torna um *coach* em uma semana de treinamento. Muitas pessoas que possuem formação em *coaching*, conquistada por meio de treinamentos, são profissionais de diferentes áreas que por algum motivo se especializaram nesse processo, seja para aplicá-lo em outras pessoas ou apenas para tê-lo como um diferencial no seu portfólio profissional. Além disso, o *coaching* não possui regulamentação profissional, ou seja, ainda não é considerado uma profissão.

A pessoa que deseja seguir essa carreira necessita adquirir certificado de formação em desenvolvimento de *coaching*, ter passado por um processo de *coaching* nomeadamente, desenvolvido trabalho sobre si mesmo, apresentar formação profissional adequada e ficar sob supervisão constante de sua atividade como *coach*.

No mundo existem 16 mil pessoas habilitadas nessa carreira e, desses, menos de dois mil no Brasil. Somente na Sociedade Brasileira de *Coaching* o crescimento é de 80 a 90% ao ano, de acordo com o presidente Villela da Matta, que também prevê uma expansão de 30 mil membros cadastrados até 2020. Por conta das necessidades humanas de realização e conquistas, os dados revelam que pelo menos 30 mil pessoas já passaram pelo processo de *coaching* no Brasil. O presidente da International Coach Federation – Brasil, José Augusto Figueiredo, informa que existem 150 membros brasileiros cadastrados naquela instituição e 16 mil cadastrados em todo o mundo⁵.

O enfoque do presente estudo é analisar e discutir as competências e desafios dos profissionais de *coaching* através de entrevistas com *coaches* residentes em diversas localidades no sul do Brasil, identificando o que os motivou na escolha dessa carreira, quais os elementos positivos e negativos para o reconhecimento e a inserção do *coaching* como carreira profissional e analisando os seus desafios presentes e futuros. Desta forma, este artigo se constitui de quatro seções, sendo elas (1) uma revisão de

literatura sobre o tema; (2) os procedimentos metodológicos utilizados e (3) a análise e a discussão dos dados; (4) o artigo se encerra com a apresentação de sugestões para futuros estudos e considerações finais.

Coaching e carreira profissional

As definições que se encontram na literatura para o termo *coaching* são de modo geral análogas. Araújo⁶ coloca que o termo surge no mundo dos esportes, e lhe atribui os seguintes sentidos: treinador, professor, preparador e técnico. Lages e O'Connor⁷ definem: “*coaching* é ajudar as pessoas a mudarem do modo que desejam, e ajudá-las a ir na direção em que querem ir. O *coaching* oferece suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem”.

Em concordância com os autores citados, Di Stéfano⁸ afirma

que a base do processo de *coaching* é proporcionar o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, pois quanto mais elas forem desafiadas a exercer novas conquistas, atingindo metas e resultados, mais aumentarão sua autoestima e a própria confiança de seguir em frente e assumir novos desafios. Dessa forma, entende-se que *coaching* é o processo de desenvolvimento voltado à aquisição e ao aperfeiçoamento ou à descoberta das competências, contribuindo para a

evolução do indivíduo, impactando positivamente nele próprio e nas pessoas ao seu redor.

Apesar de o processo de *coaching* ainda ser uma novidade para muitos, a tradução da palavra para o português (treinamento) se associa muito bem à ideia do desenvolvimento desse processo. Di Stéfano⁹ relata que *coaching*, *coach* e *coachee* são palavras internacionais usadas em todos os países, e que a tradução destas poderia gerar ideias diferentes sobre a prática exercida.

Quanto às correntes teóricas, existem vários modelos de *coaching*, e em cada um deles é destacada uma determinada parte do processo, visando “[...] atender à demanda de segmento do mercado ou ajustar-se a alguma aplicação”¹⁰. Já os tipos de *coaching*, que são áreas de trabalho desse profissional, podem ser: (a) *coaching* de vida, que inicia o processo com um problema específico relatado pelo cliente e se expande aos outros assuntos particulares, como relacionamentos, profissão, filhos, saúde, estética, condições de vida, dentre outros; (b) o *coaching* executivo, focado em pessoas que possuem um alto índice de autoridade e poder nas organizações, normalmente com cargos formais de liderança, mas que dificilmente podem contar com amigos no ambiente interno organizacional para dividir suas angústias e dificuldades. São nessas situações que o *coach* executivo atua, desenvolvendo esse profissional para manter um bom padrão de vida profissional e emocional; (c) no *coaching* de equipe o processo é aplicado em questões profissionais, geralmente com

gerentes dentro de uma empresa para que eles adquiram maiores habilidades para delegar e trabalhar em equipe; (d) no *coaching* de carreira é oferecida ajuda às pessoas no sentido de que encontrem suas verdadeiras vocações e satisfações profissionais, proporcionando muitas vezes uma mudança de emprego ou até mesmo o retorno ao mercado de trabalho.

Resumindo, Krausz¹¹ explica que o *coaching* possui duas grandes áreas de atuação: a que se refere a questões pessoais, como *coaching* pessoal, espiritual, de carreira, financeiro, de grupos definidos (casais, homens, mulheres, idosos), entre outros; e a que se refere às atividades profissionais, como, por exemplo, o *coaching* executivo e o empresarial, que normalmente são patrocinados pela empresa que se propõe a investir em uma ou mais pessoas para obter maiores resultados no ambiente organizacional. A autora afirma que a procura por profissionais experientes e preparados para aplicar o processo de *coaching* nas empresas vem crescendo cada vez mais, com maior intensidade do que o *coaching* para questões pessoais. Souza¹² reforça que “o *coaching* acredita que toda pessoa tem uma resposta para cada situação”. O autor explica que é comum as pessoas se “acomodarem” com seus pensamentos e atitudes e que, muitas vezes, pequenos problemas se tornam grandes dificuldades, pois essas pessoas podem não se achar capazes de encontrar caminhos diferentes para resolvê-los. Pessoas assim normalmente são muito dependentes da opinião dos outros, de um líder, por exemplo, e esperam sempre que alguém lhes diga o que é certo ou errado. O *coaching* estimula as pessoas a pensarem nas respostas para suas dificuldades, incentiva o *coachee* a encontrar diversas possibilidades de resolver um único problema, aproveitando as melhores oportunidades.

No Brasil o crescimento do processo de *coaching* foi tão significativo que chegou a atingir um índice de 300% entre o ano de 2007 e 2008, devido ao país ser considerado um local de grandes oportunidades e criatividade, afirma Da Matta¹³, presidente da Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC), um dos maiores centros de formação de *coaches* do país. Os métodos, aplicados através de treinamentos de no mínimo 60 horas totais, garantem que o profissional se tornará um *coach* com o certificado das técnicas reconhecidas mundialmente. No entanto, a presença de um certificado em mãos, além de não ser credenciado, não distingue o bom do mau profissional, pois qualquer pessoa a partir dos 18 anos pode fazer um curso de formação de *coach*, independentemente da formação ou profissão em que já atua¹⁴.

Para um maior entendimento sobre o tema *coaching* e aprofundando a discussão sobre o objeto de estudo deste trabalho, faz-se necessário conceituar carreira. As discussões sobre a neces-

sidade de qualificação da força de trabalho não são novas. Paiva¹⁵ acrescenta que no plano dos sistemas nacionais de educação a qualificação formal aparece em estreita relação com o índice de desenvolvimento socioeconômico de uma região. Tendo sua nascente na indústria, este modelo se sustentava em uma determinada configuração de mundo^{16,17,18} como uma fase importante para o conhecimento organizacional. Porém, com o avanço do segmento de serviços, em que nada é predeterminado por um único modelo hegemônico, mas pode vir a ser um emaranhado de conexões e interconexões não determinadas *a priori*, passando a idéia de diferença, de mutação e de invenção¹⁹, o trabalho toma formas mais complexas, havendo um deslocamento da centralidade e do sentido do trabalho^{20,21,22}. O que isso significa neste contexto em análise? Antigamente, homens e mulheres aprendiam uma profissão para toda a vida, com possibilidades de emprego garantido (quase vitalício) e com poucas mudanças no seu conteúdo. As principais transformações em curso, neste início de milênio, dizem que a atividade profissional é mais uma transação de saberes e competências do que o desempenho de atividades prescritas em um manual de cargos. O aprendizado torna-se contínuo e necessário à sobrevivência no mundo do trabalho. Entra em cena o planejamento por competências.

A inserção deste conceito no mundo empresarial é oriunda de um discurso proveniente da França nos últimos dez anos, quando nascia a necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades a partir de novas situações de trabalho, e a noção de qualificação não conseguia mais dar conta por si só de todas as situações associadas ao bom desempenho dos trabalhadores. Esta nova noção, a de competência^{23,24}, também está associada a um modelo de organização de trabalho *qualificante*, no qual o indivíduo passa a fazer o seu cargo através da incorporação de

novas competências. No Brasil, a noção e o uso do termo competência ganham força no final dos anos 90, passando a incorporar os discursos empresariais, educacionais e de formação do trabalhador. Nesta definição de competência existe um pressuposto de que deverá haver uma capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação do trabalhador às situações novas e imprevistas²⁵, envolvendo, além dos conhecimentos formais para o desempenho das atividades, um *saber-fazer* que se refere à prática cotidiana de uma profissão; o *saber-ser*, que mobiliza estratégias (esquemas interpretativos e modelos mentais) para compreensão

do mundo social; e um *saber-agir*, que se distingue pela ação do comportamento nas várias situações de trabalho.

Para tanto, a carreira é vista como uma série de experiências e aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho²⁶; como contem-

• • •
*a presença de um certificado em
mãos, além de não ser credenciado,
não distingue o bom do mau
profissional, pois qualquer pessoa a
partir dos 18 anos pode fazer um
curso de formação de coach*
• • •

plar agora não mais posições e ocupações verticais na hierarquia e, sim, agregar valor e estar “pronto” para contribuir na geração e na manutenção das competências organizacionais? Deve haver um conjunto de situações envolvendo o indivíduo, a empresa e a sociedade em que a carreira, nesse contexto, não seja vista como algo linear, formatado, e sim como um conjunto de ações planejadas ou não mas que necessitam de transições, de estágios de vida pessoal e profissional que envolvem comprometimento e variações de pressão em cima desse sujeito, os quais podem advir dele ou do meio externo. A relação estabelecida entre empresa e pessoa, refletida sob um viés metafórico, é um casamento que pode ou não dar certo, e, por isso, prestar mais atenção a esse detalhe determina conseqüentemente, dentro da via sistêmica, o futuro do indivíduo e da empresa (finanças). Tratar a “carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoa e empresa”²⁷ é algo que precisa ser considerado num modelo desse tipo. London e Stumph²⁸ definem a palavra *carreira* como as “[...] seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.”

A partir dos anos 90, diante das mudanças causadas pela globalização da economia e pelo avanço tecnológico, o mundo do trabalho começou a sofrer implicações em razão dos problemas estruturais relativos ao aumento do desemprego e à baixa salarial. Diante disso, surgem novos modos de pensar o trabalho, pois as pessoas passam a pensar em desenvolvimento de carreira; o conceito de carreira é ampliado, já que existe uma tendência em associar carreira com o trabalho pago dentro das organizações. Torna-se evidente que as pessoas competentes e ambiciosas desejam tomar a frente das decisões sobre suas carreiras, em vez de deixar esse papel somente com as organizações²⁹.

Dutra³⁰ considera que com as mudanças ocorridas no passar das décadas muitas organizações não estão preparadas para lidar com pessoas que possuem consciência do que realmente desejam para sua carreira profissional. Esse despreparo aparece na forma rígida como as empresas veem a questão da carreira de seus quadros, na ausência de competências para a administração de carreiras. Há tempos a sociedade e o mercado de trabalho vêm passando por mudanças e transformações de todos os tipos, com as quais muitas atividades manuais foram substituídas por máquinas e robôs, assim como algumas ocupações já nem existem mais - a de datilógrafo, por exemplo - dando espaço assim a novas profissões. Dentro desse contexto torna-se necessário que as pessoas procurem estar sempre atualizadas com as exigências do mundo e do meio profissional, em especial aquelas que dependem de um trabalho remunerado para sobreviver.

Segundo Gramigna³¹, muitas organizações passam por dificuldades para identificar, em seus próprios ambientes de trabalho, profissionais que possam atender à demanda de competência exigida pelo mundo globalizado. O mesmo ocorre com as agências de emprego, porque embora o índice de desemprego no mundo esteja muito alto e existam muitos profissionais disponíveis no mercado, atender às solicitações das empresas empregadoras não é muito fácil. Isso ocorre porque o perfil delineado pelas organizações agrega inúmeras competências difíceis de serem encontradas em um único indivíduo.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência³².

*A relação estabelecida entre
empresa e pessoa, refletida sob
um viés metafórico, é um casamento
que pode ou não dar certo*



Sabe-se que a escolha de uma carreira influencia o indivíduo no seu trabalho, no relacionamento com as pessoas ou até mesmo no que cada um reconhece como expectativa de crescimento. Atualmente “incentivam-se as pessoas a construir seus espaços de empregabilidade e de progresso profissional pelo desenvolvimento constante de suas habilidades e competências.”³³ Antigamente a ideia de carreira gerencial significava uma seqüência relativamente previsível de assumir responsabilidades e atribuições mais complexas nas organizações, associando dessa forma atribuições de *status* e remunerações mais elevadas, mas com um significado organizacional bastante elevado. Lemos et al.³⁴ afirmam ainda que, ultimamente,

[...] independente das organizações, as carreiras se constroem como uma seqüência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um autodesenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esta pesquisa se caracteriza pela utilização do método qualitativo de natureza descritiva e exploratória. Gil³⁵ esclarece que o método qualitativo difere do quantitativo na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Denzin e Lincoln³⁶ se aprofundam um pouco mais, explicando que o indivíduo que desenvolve uma pesquisa qualitativa escolhe um assunto que já possui suas próprias tradições históricas de pesquisa, as quais compõem um ponto de vista distinto, fazendo com que o pesquisador adote determinadas visões do “outro” que é estudado. O foco da análise deste estudo não está vinculado a nenhuma

instituição, mas sim aos profissionais diretamente ligados com a aplicação do processo de *coaching*, os *coaches*, que escolheram isso como carreira.

Foram selecionados sete participantes que residem em diferentes localidades para participar da pesquisa de campo, os quais demonstraram sua disponibilidade e aceitaram contribuir para a consecução dos objetivos do presente estudo. A seleção ocorreu por meio de indicações de profissionais da área de *coaching*, que disponibilizaram alguns contatos de e-mail dos possíveis entrevistados. Além disso, no decorrer das entrevistas um dos participantes indicou outras duas pessoas para fazerem parte deste estudo, resultando assim um total de sete entrevistados.

Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade estruturadas que, segundo Roesch³⁷, têm como objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente. As entrevistas ocorreram de forma individual e com horário pré-agendado, no período de 13/09/2010 a 24/09/2010, conforme a disponibilidade de cada entrevistado. No momento inicial das entrevistas fazia-se uma breve explicação sobre o estudo realizado, deixando claros os objetivos a serem alcançados, e, na sequência, antes de iniciar o roteiro de perguntas solicitava-se permissão para a utilização do gravador, o que teve total aceitação, sem nenhuma recusa. Em média, a duração de cada entrevista era de 60 minutos.

Entre os sete entrevistados três realizaram a entrevista por meio de comunicação virtual, com a utilização da ferramenta *Skype*; isso possibilitou, apesar da distância, uma comunicação adequada, tornando a entrevista satisfatória para contribuir com a pesquisa da mesma forma que as demais realizadas pessoalmente. Ao final, todas as entrevistas foram transcritas e revisadas pela pesquisadora através de textos digitados, dando sequência ao processo de análise dos dados.

A técnica utilizada pela autora para a organização e o entendimento dos dados desta pesquisa foi a análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), pois conforme Marshall³⁸ ela “[...] focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo, pois, materiais provenientes de entrevistas, respostas abertas de questionários, discussões de grupos e documentos”.

Segundo Lefèvre e Lefèvre³⁹, o discurso do sujeito coletivo é uma estratégia que visa tornar mais clara uma representação social, bem como o conjunto das representações que formam um dado imaginário. Os autores acrescentam, ainda, que é pos-

sível também visualizar melhor a real representação na medida em que ela aparece sob uma forma mais direta, através de um discurso. Além disso, os discursos individuais podem expressar o pensamento de uma coletividade com a criação do conceito de Discurso do Sujeito Coletivo, que nada mais é do que uma proposta de organização dos dados obtidos de forma verbal, expressando um discurso coletivo de um sujeito coletivo.

Para iniciar o processo de análise dos dados através da metodologia de DSC e conforme os ensinamentos de Lefèvre e Lefèvre⁴⁰, depois de transcritas todas as entrevistas devem-se considerar os seguintes fatores fundamentais para uma análise correta:

- expressões-chave (ECHs): são pedaços ou trechos das entrevistas, considerando a literalidade do depoimento, opinião ou percepção;
- ideias centrais (IC): revelam uma descrição do sentido dos depoimentos, opiniões ou percepções;
- ancoragem (AC): situação em que algumas ECHs não vão se remeter a nenhuma IC, mas sim a uma situação específica, em que o enunciador enquadra sua resposta;
- discurso do sujeito coletivo (DSC): representa um discurso síntese, composto por ECHs de uma mesma IC.

Dessa forma foi estruturada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, considerando que após todas as entrevistas terem sido transcritas, revisadas e codificadas foi realizada uma primeira leitura das mesmas, com vistas a gerar familiaridade para a pesquisadora.

A CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE COACHING

Nesta seção serão apresentados os dados relativos à pesquisa realizada a partir da análise do discurso do sujeito coletivo. A análise desses resultados tem como objetivo traçar um panorama geral desses sujeitos como forma de compreensão das percepções e discursos que constroem a fim de entender como os profissionais de *coaching* estão buscando a sua trajetória de carreira, através da sua história pessoal e profissional.

De acordo com os dados coletados, foi possível traçar o perfil dos profissionais entrevistados, destacando-se como aspectos principais o sexo e a idade dos participantes que, em sua maioria, são mulheres, sendo apenas dois homens. No que se refere à idade, dos sete entrevistados seis possuem de 34 a 50 anos e apenas um possui 28 anos, sendo que este traz uma maior quantidade de registros do histórico profissional que os demais entrevistados. Os dados relatados demonstram senioridade e experiência. Os entrevistados, em sua maioria, atuam em Porto Alegre/RS. Observa-se que quanto às experiências profissionais e áreas de atuação os entrevistados ocupam cargos de gestão e/ou são professores, o que demonstra a importância e a relevância das técnicas de *coaching* no desenvolvimento de suas atividades, o que também é evidenciado pela formação dos mesmos, em sua maioria voltada para a administração e a gestão de pessoas.

Ao verificarmos o histórico profissional dos entrevistados, percebe-se que todos ocupam posições de liderança, em que se



fazem necessários o acompanhamento e o desenvolvimento das equipes. Quanto à formação em *coaching*, a maioria dos entrevistados possui formação técnica para exercer a função, sendo que um deles tem como principal fonte de conhecimento sua experiência profissional, que também é um fator importante no processo de liderança, disseminação do conhecimento e/ou orientação das pessoas e equipes. O tempo que os entrevistados vêm estudando e buscando aprimoramento das técnicas de *coaching* fica em torno de três anos, demonstrando o quanto este tema é recente no mercado, o que consequentemente resulta no aumento da importância e do crescente interesse de profissionais em se atualizar-se por meio dessas técnicas. Os entrevistados têm sua área de atuação voltada para a orientação e o desenvolvimento das pessoas em relação a sua vida pessoal e/ou profissional, assim como o desenvolvimento de lideranças; tal fato contribui para a melhoria do desempenho e do comportamento, levando em consideração o ser humano como um todo, no seu momento atual, relacionando sempre os seus objetivos pessoais com os objetivos da organização onde atua.

Di Stéfano⁴¹ explica que a demanda pela busca de líderes que saibam entender e reconhecer o potencial de seus liderados está crescendo consideravelmente no mercado empresarial, com o objetivo de desenvolver pessoas para gerarem mais resultados.

Para um melhor entendimento sobre a construção da carreira desses profissionais, os discursos do sujeito coletivo foram divididos em duas macrocategorias: carreira e competência do profissional de *coaching* e desafios presentes e futuros para os profissionais dessa área. Para cada pergunta formulada e resposta obtida foram distinguidas categorias de análise, utilizando a idéia central das respostas como caracterização do nome das categorias. Cada categoria de análise apresentou um discurso do sujeito coletivo, porém a maioria desses discursos apresentou diferentes ideias que foram divididas em subcategorias dentro de cada categoria de análise. Para facilitar esse entendimento, o Quadro 1 apresenta uma síntese dessas divisões, bem como um panorama das respostas dos sujeitos, destacando com um “x” a participação dos entrevistados em cada categoria de análise.

QUADRO 1 – APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Macrocategoria	Categoria de análise	Entrevistados						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Carreira e competência do Profissional de <i>Coaching</i>	Interesse pelo <i>coaching</i>							
	A – Organizacional	x	x			x	x	x
	B – Pessoal		x	x	x			
	Importância da profissão para a vida pessoal							
	A – Relacionamento com o próximo		x	x		x		
	B – Auto Conhecimento	x	x	x	x	x		
	C – Profissional						x	x
	Características que influenciaram a escolha da carreira							
	A – Motivos Pessoais Positivos	x	x	x	x	x	x	x
	B – Motivos Pessoais Negativos			x	x	x		x
	Características para ser um bom <i>coach</i>							
	A – Conhecimento	x				x	x	x
	B – Saber Fazer	x	x	x	x	x	x	x
	C – Saber Ser	x	x	x	x	x	x	
Desafios presentes e futuros para os profissionais de <i>Coaching</i>	Aspectos positivos e negativos da profissão							
	A – Aspectos Positivos		x	x	x	x	x	
	B – Aspectos Negativos	x	x	x	x	x	x	
	Reconhecimento da carreira no Brasil							
	A – Ainda não é reconhecida	x	x	x			x	x
	B – Possibilidade de ser reconhecida				x	x		
	Expectativa para o futuro da carreira no Brasil							
	A – Otimismo	x	x	x		x	x	
	B – Dúvidas/receios	x			x		x	x

Fonte: Dados da pesquisa.

CARREIRA E COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL DE COACHING

Sabe-se que para ser um coach de sucesso é essencial que o profissional tenha habilidades, competências, atitudes e conhecimentos diferenciados para conduzir o processo, utilizando as técnicas e ferramentas de forma adequada^{42,43}. A macrocategoria “carreira e competências do profissional de coaching” envolve categorias de análise que apresentarão discursos coletivos dos sujeitos entrevistados, a fim de esclarecer as principais características, os interesses e as competências que contribuíram para a inserção desses profissionais na carreira de coaching.

INTERESSE PELO COACHING

No discurso do sujeito coletivo observou-se que existiram dois focos distintos que influenciaram os participantes a buscar conhecimento sobre o assunto. Dividiu-se, então, o discurso em dois agrupamentos conforme segue:

- **Organizacional:** percebe-se que o mundo corporativo está doente, pois muitos profissionais ficam afastados por causa de doenças psicológicas. O coaching contribui para melhorar o desenvolvimento das pessoas num curto espaço de tempo, e as empresas tendem a buscar esse tipo de trabalho. O coletivo expõe neste discurso que a tendência é de que a demanda por profissionais capacitados para desenvolver pessoas aumente cada vez mais, devido à ocorrência de problemas relacionados ao estresse no trabalho.
- **Pessoal:** o segundo agrupamento do discurso do sujeito coletivo também destacou motivos de âmbito pessoal que fizeram “despertar” o interesse pelo coaching, sendo a maior expectativa a busca por respostas através do autoconhecimento, a fim de equilibrar fatores físicos e psicológicos.

Essa expectativa pode ser confirmada a partir dos ensinamentos de Krausz⁴², quando ele diz que essa atividade profissional estimula a aprendizagem e o desempenho do indivíduo, otimizando o seu potencial para que ele consiga atingir os seus objetivos. Através do discurso apresentado em duas partes (organizacional e pessoal) acredita-se que o interesse pela busca de uma formação em coaching pode partir tanto da vontade do indivíduo em querer tornar-se um coach para seguir carreira como também do simples interesse em conhecer e aprender o processo para se desenvolver enquanto ser humano.

IMPORTÂNCIA DA CARREIRA PARA A VIDA PESSOAL

Nesta categoria, o discurso do sujeito coletivo demonstra a importância de trabalhar com coaching para a vida pessoal, no que se refere aos benefícios proporcionados. Araújo⁴³ explica que o profissional que atua nessa área “ganha” uma escola prática de liderança e autoconhecimento que nenhuma formação acadêmica proporciona. No contexto do discurso, foi possível identificar que o coletivo apresentou dois grandes fatores que contribuem para a vida pessoal, mas também destacou situações

de grande importância para o meio profissional. Dessa forma o discurso do sujeito coletivo foi dividido em três agrupamentos:



para ser um coach de sucesso é essencial que o profissional tenha habilidades, competências, atitudes e conhecimentos diferenciados para conduzir o processo, utilizando as técnicas e ferramentas de forma adequada.

- **Relacionamento com o próximo:** o coaching ensina a lidar com diferentes situações, faz ver as coisas da vida sob uma ótica positiva, sempre tentando extrair das situações algo de bom, com mais facilidade e clareza, assim o coaching permite um grande aproveitamento da vida com todos que a cercam. Todo indivíduo possui características que ao longo da vida vão se manifestando através de gostos, interesses e atitudes que influenciam naturalmente na escolha por determinadas atividades.
- **Autoconhecimento:** torna as pessoas mais felizes, mais completas e de bem com a vida, pois os conceitos e a metodologia proporcionam a descoberta de uma missão e dos valores individuais, o que é essencial para o profissional de coaching, pois ele precisa agir de acordo com o que fala para as pessoas, ou seja, precisa estar de bem com ele mesmo. Observa-se que o fator “autoconhecimento” foi o que mais obteve destaque no discurso do coletivo, pois essa palavra traz o seguinte significado: “estar de bem consigo mesmo, a partir da ampliação da consciência sobre mim”.

Percebe-se também o comprometimento desses profissionais com os seus clientes quando dizem que é necessário agir de acordo com o que se fala para os outros, ou seja, em outras palavras, o coletivo expressa que não adianta aplicar as técnicas e ferramentas de coaching no cliente sem estar alinhado com os próprios valores e objetivos. Quando o coletivo diz que ser coach torna o profissional mais feliz, mais completo e de bem com a vida, traduz-se que ele está com a autoestima elevada. Essa sensação, segundo Araújo⁴⁴, ocorre pelo fato de o profissional de *coaching* se sentir útil ao perceber que através do seu estímulo os seus

coaches estão em processo de evolução constante e atingindo resultados.

- **Profissional:** não se vislumbra o coaching como um benefício para a vida pessoal, nesse momento ele é mais uma vocação em possível andamento para uma profissionalização. Em termos de benefícios pessoais, a psicologia, além de qualificar o trabalho, faz questionar a própria vida de quem a exerce profissionalmente. No terceiro agrupamento e em menor abrangência, o discurso apresentou uma abordagem diferenciada em que o processo de coaching foi identificado apenas como uma prática profissional, sem interferir de modo positivo ou negativo na vida pessoal do coach.

Contradizendo o coletivo nesse aspecto, autores como Araújo⁴⁵ e Lages e O'Connor⁴⁶ defendem a ideia de que tanto coach como coachee são beneficiados, pois o retorno que o cliente proporciona ao profissional pode produzir novos conhecimentos e novas experiências para ambas as partes. Apesar de uma pequena parte do discurso coletivo não ter identificado através dessa profissão uma importância significativa no que se refere à vida pessoal, observou-se que o discurso enfatizou benefícios que compõem uma melhor qualidade de vida e relacionamento para aqueles que trabalham como coach. Em contrapartida, acredita-se que possa ter ocorrido uma mudança na percepção dos participantes desde que estes começaram a estudar *coaching*, pois de acordo com a categoria “interesse pelo *coaching*”, a maioria dos entrevistados que compuseram o discurso do sujeito coletivo evidenciou um maior interesse profissional do que pessoal, porém analisando o discurso sobre a importância do coaching percebe-se uma grande valorização dos benefícios pessoais causados por esse modelo.

O QUE INFLUENCIOU A ESCOLHA DESTA CARREIRA

Todo indivíduo possui características que, ao longo da vida, vão se manifestando através de gostos, interesses e atitudes que influenciam naturalmente na escolha por determinadas atividades. Quando questionados sobre quais foram as características pessoais que apoiaram a escolha pela formação e carreira de *coach*, todos os sujeitos entrevistados formaram o discurso coletivo considerando motivos positivos e negativos, conforme segue:

- **Motivos pessoais positivos:** a decisão de se tornar um *coach* depende muito das características pessoais que são adquiridas ao longo do tempo, de modo que influenciam e geram interesse pela profissão. Esse interesse está focado na vontade de ajudar e contribuir com o ser humano e acreditar que ele pode mudar; viver em



contínuo aprendizado; ser bem humorado e comunicativo; gostar de se relacionar e criar empatia com as pessoas.

- **Motivos pessoais negativos:** algumas características pessoais negativas influenciam o desejo e o interesse pela formação em *coaching*, como: ansiedade, tendência negativista, mania de querer “abraçar o mundo”, apego material, desejo de vingança, julgamentos, metodismo e modéstia.

Percebe-se que as características positivas destacadas pelo discurso coletivo estão diretamente relacionadas ao convívio e ao relacionamento com pessoas, o que também coincide com a área de formação acadêmica da maioria dos entrevistados, que é a gestão de pessoas. Entende-se que a influência de características negativas na escolha pela formação profissional de

coaching, entre outros motivos, pode se originar do interesse pelo próprio desenvolvimento pessoal, físico e mental, a fim de buscar o equilíbrio dessas características. Nesse caso o objetivo da qualificação, em um primeiro momento, seria para um bem pessoal e não profissional, sendo que o futuro como *coach* viria em segundo plano. De acordo com Dutra⁴⁷, o que se observou nessa categoria é que a tendência para a escolha de uma carreira profissional está diretamente relacionada à compatibilidade que as pessoas possuem com determinadas ocupações, e, além disso, a trajetória de vida de cada indivíduo ajuda a definir a escolha da ocupação ideal.

COMPETÊNCIAS PARA SER UM BOM COACH

Ao serem questionados sobre quais seriam as competências, habilidades e atitudes necessárias para se tornar um profissional de *coaching*, os entrevistados citaram aleatoriamente várias características que compõem esse conjunto e que consideram essenciais para se tornar um bom *coach*. Para facilitar o entendimento, o discurso do sujeito coletivo foi dividido em três agrupamentos a fim de apresentar com maior clareza os dados informados pelo coletivo:

- **Conhecimento:** procurar estudar e conhecer muito sobre o assunto, suas linhas de atuação e métodos a utilizar. É necessário gostar do assunto, porém também a vivência prática e a maturidade são muito importantes.
- **Saber Fazer:** as principais habilidades estão relacionadas com o ato de ouvir os clientes e fazer questionamentos adequados. Existem ferramentas específicas para isso. É como dirigir pela primeira vez, na medida em que se treina as coisas funcionam melhor. Algumas habilidades são importantes, como: ser capaz de lidar com situações políticas; conhecer o cliente; capacidade de argumentar e questionar; capacidade de leitura do ambiente, através de uma percepção aguçada; capacidade de negociação.

- **Saber Ser:** ética e visão sistêmica são atitudes fundamentais para atingir resultados e para o bom desenvolvimento do processo de *coaching*. Outros fatores importantes são: responsabilidade; motivação, planejamento, comprometimento, concentração, liderança, maturidade e compreensão.

No discurso, o coletivo abordou com maior ênfase a maneira como um bom *coach* deve ser e agir. Entende-se que o fator “conhecimento” obteve uma pequena abordagem no discurso, por ser considerado óbvio e essencial, pois um profissional dessa área precisa estar em constante atualização para alcançar um bem pessoal e/ou profissional.

*Devido ao fato de o coaching
ainda ser considerado novo
como carreira no mercado de
trabalho, para muitas pessoas o
entendimento dessa prática ainda
é confuso.*

Entende-se que o discurso apresentou fatores essenciais para se formar um bom *coach*, os quais estão relacionados à teoria de diversos autores que estudam o assunto, porém isso não significa que um único profissional de *coaching* possua todas essas competências, habilidade e atitudes, pois se sabe através da teoria estudada que cada situação exige uma prática e que esta é adquirida ao longo do tempo, através das experiências vivenciadas.

DESAFIOS PRESENTES E FUTUROS PARA OS PROFISSIONAIS DE COACHING

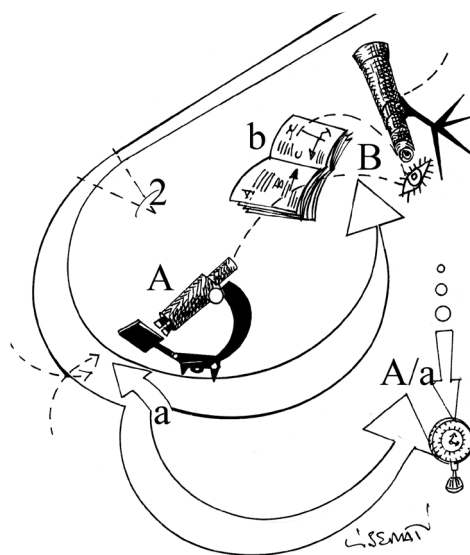
Devido ao fato de o *coaching* ainda ser considerado novo como carreira no mercado de trabalho, para muitas pessoas o entendimento dessa prática ainda é confuso. Por outro lado, esse assunto vem se expandindo por meios de organizações interessadas em desenvolver pessoas e também por aqueles que já apostaram no processo e tiveram bons resultados⁴⁸. Todavia, o fato de o *coaching* ainda não ser reconhecido profissionalmente como uma carreira como as outras torna o seu futuro duvidoso.

Através deste questionamento buscou-se entender quais os principais aspectos positivos e negativos da profissão de *coaching*, considerados pelos profissionais que atuam nessa área. As respostas dos participantes resultaram em um abrangente

discurso, no qual a parte de maior destaque refere-se aos aspectos negativos, conforme segue:

- **Aspectos Positivos:** um *coach* tem o poder de transformar pessoas de qualquer área de atuação, fazendo com que elas passem a ter foco e direcionamento para atingir resultados rápidos nas suas atividades, o que as tornam mais satisfeitas e felizes. Além disso, trabalhar como *coaching* proporciona ao profissional desta área maior autonomia e independência financeira.
- **Aspectos Negativos:** o *coaching* ainda não é uma palavra bem definida no mercado de trabalho, possui baixa remuneração em algumas regiões e as pessoas tendem a acreditar que é uma espécie de consultoria, o que torna difícil o entendimento e o reconhecimento do processo como algo que possa trazer benefícios. A dificuldade de compreensão se reforça quando pessoas desqualificadas, que se dizem *coaches*, acabam distorcendo os conceitos e aplicando métodos e ferramentas inadequados. Um outro aspecto negativo desta profissão é ver que no decorrer do processo o *coachee* não está comprometido e não se dedica ao próprio crescimento, ou ainda quando o *coach* percebe que não contribuiu da forma necessária para o andamento do processo.

Devido ao coletivo ter abordado mais aspectos negativos do que positivos, entende-se que da mesma forma que os profissionais entrevistados dão uma importância significativamente alta a esse trabalho, eles também se sentem inseguros em sua atuação pois consideram um assunto ainda muito recente no mercado e conseqüentemente pouco divulgado, dificultando assim o entendimento das pessoas sobre os benefícios que o *coaching* pode proporcionar.





entende-se que a satisfação em desenvolver pessoas e fazer com que elas atinjam resultados tem tanta importância como a efetiva regulamentação da profissão.

Observou-se, também, a importância que o coletivo concede ao desenvolvimento do *coachee* no decorrer do processo, pois perceber que o cliente está atingindo os seus resultados é muito gratificante para o *coach*, assim como perceber que este não está comprometido com as técnicas e ferramentas aplicadas é considerado um aspecto negativo da maior relevância. Os participantes entrevistados se enquadram no modelo mental contemporâneo caracterizado por Dutra⁴⁹, no qual a maioria dos profissionais possui consciência do que realmente deseja para a sua carreira profissional, tornando-se cada vez mais independente para buscar maior satisfação.

As respostas que formaram o discurso coletivo tiveram maior ênfase no primeiro agrupamento, no qual foi afirmado que o *coaching* ainda não é reconhecido como profissão, e talvez nem seja. Já no segundo agrupamento, com participação em menor escala dos entrevistados, o coletivo acreditou na possibilidade de que o reconhecimento da profissão ocorra em curto prazo.

- **Ainda não é reconhecido:** é considerado um assunto ainda novo no Brasil, pois sua existência neste país é de aproximadamente dez anos e é pouco divulgado, dificultando assim a compreensão do processo como um todo. É possível que não ocorra uma regulamentação do *coaching* como profissão no mercado de trabalho, apenas como um método de aplicação às demais atividades, como na área de psicologia, por exemplo.
- **Possibilidade de ser reconhecido como profissão:** é reconhecido como uma carreira profissional, e há muitas pessoas optando por atuar nessa área. Os resultados ainda são de âmbito muito pessoal, e as empresas esperam sempre uma forma de desenvolver e treinar em primeiro lugar o que traz retorno financeiro.

Assim como a consultoria, o *coaching* é uma habilitação e não uma profissão. Dessa forma, percebe-se que os dois agrupamentos do discurso do sujeito coletivo atuam de forma antagônica, pois o primeiro traz a realidade de que não há regulamentação para a profissão de *coaching* e o segundo acredita positivamente na regulamentação dessa carreira.

Observa-se que o coletivo destaca questões a serem melhoradas para o desenvolvimento do *coaching* no Brasil, como, por exemplo, investir na divulgação desse modelo para facilitar o entendimento das pessoas e das empresas no que se refere ao que ele realmente proporciona. Outro ponto a ser considerado se relaciona aos sujeitos que, em sua maioria, compõem o discurso de que o *coaching* ainda não é reconhecido e talvez nem seja, pois se percebe que não há uma preocupação e/ou insatisfação desses profissionais por estarem trabalhando como *coaches*. Dessa forma, entende-se que a satisfação em desenvolver pessoas e fazer com que elas atinjam resultados tem tanta importância como a efetiva regulamentação da profissão.

Através da última pergunta do roteiro da entrevista buscava-se saber a opinião dos participantes sobre quais são as expectativas para o futuro da carreira de *coaching* no Brasil. Observou-se que o discurso do sujeito coletivo apresentou bastante otimismo, porém evidenciaram-se também algumas incertezas sobre o futuro dessa carreira, e tais opiniões foram divididas em dois agrupamentos:

- **Otimismo:** espera-se um bom futuro para o *coaching* no Brasil e que ocorra a regulamentação da profissão, sendo então exigidas as certificações para os que quiserem atuar no mercado de trabalho, daí resultando profissionais sérios e competentes. Acredita-se que ações que proporcionem maior divulgação dos resultados que o *coaching* oferece farão com que aumente a demanda por esse serviço.
- **Dúvidas e receios:** o futuro é promissor, mas exige muito estudo e aperfeiçoamento para que os profissionais se destaquem no mercado de trabalho, o qual vem cada vez mais buscando atendimento individualizado, caso contrário poderá haver uma banalização ou vulgarização da atividade, principalmente se não houver uma regulamentação adequada para o *coaching*.

Percebe-se que a grande expectativa do coletivo é que a carreira de coaching seja reconhecida no Brasil, pois há receios de que ocorra um descaso que resultará na vulgarização dessa profissão, se não houver uma regulamentação adequada. Reafirma-se através dessa categoria de análise a necessidade haver maior divulgação para valorizar e promover do coaching no mercado de trabalho, além de proporcionar às pessoas um melhor entendimento sobre como funciona esse modelo e seus benefícios.

Nesse discurso foi citada com maior ênfase a competência “conhecimento”, confirmando a percepção analisada na categoria de análise “Características para ser um bom coaching”, em que, apesar da pequena abordagem apresentada, considerou-se o conhecimento um fator essencial para se conseguir um bom desenvolvimento profissional como coach. Nessa última categoria de análise a mesma competência retornou com maior importância, e o coletivo destacou que é necessário muito estudo e aperfeiçoamento para se obter sucesso profissional no mercado. Da Matta⁵⁰ confirma a importância do conhecimento, pois acredita que a tendência para um futuro bem próximo será a exigência de profissionais dotados de vários conhecimentos. Já Diniz⁵¹ considera que o conhecimento adquirido através das experiências da carreira de coaching é fundamental, principalmente no meio organizacional, onde é necessário saber falar a linguagem de determinados profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises dos discursos do sujeito coletivo é possível compreender como vem sendo a trajetória de carreira dos profissionais entrevistados que trabalham ou já trabalharam com *coaching*. Os resultados demonstram que o interesse pela busca da formação em *coaching* decorre primeiramente do perfil dos indivíduos, que em sua maioria são pessoas que já possuem formação acadêmica, geralmente na área de gestão de pessoas e administração de empresas, embora isso não seja um pré-requisito. A faixa etária de 34 a 50 anos pode ser considerada como sinônimo de maturidade e experiência, o que representa maiores conhecimentos e habilidades profissionais. O fato de a maioria dos entrevistados ser do sexo feminino coincide com a estatística apresentada por Torres⁵² em seu artigo, através de informações da Sociedade Brasileira de *Coaching*, de que 70% dos alunos que se matriculam nos cursos são mulheres, e a faixa etária dessa maioria fica entre 30 e 50 anos, de acordo com o que foi analisado nos resultados do perfil dos entrevistados desta pesquisa.

Outro fator que levou a maioria dos sujeitos a trabalhar com *coaching* foram os interesses organizacionais voltados para o desenvolvimento das pessoas; porém, embora a minoria tenha se interessado pelo *coaching* por motivos pessoais, percebeu-se que a presença dessa formação na vida dos profissionais trouxe grandes benefícios pessoais, como o autodescobrimento e o valor de relacionar-se com o próximo.

As características pessoais relatadas por cada sujeito entrevistado tiveram poucas diferenças uma das outras, e as que mais tiveram destaque foram: saber ouvir, ter capacidade de argumentação e de negociação, ser ético, ter visão sistêmica, responsabilidade, motivação, comprometimento, liderança e maturidade.

Os resultados obtidos apontam que a maioria dos entrevistados não trabalha somente como *coach*, no entanto suas outras fontes de renda também estão relacionadas à área de desenvolvimento e gestão de pessoas. Mesmo sabendo que o *coaching* ainda não é regulamentado como uma profissão, eles consideram esse modelo como parte do conjunto em que atuam profissionalmente, e à medida que estudam e se especializam em *coaching* estão investindo e fazendo carreira como *coach*.

Considera-se que o principal aspecto negativo dessa profissão é o fato de a palavra "*coaching*" ainda ser recente e pouco

divulgada no mercado de trabalho; outro aspecto negativo de grande relevância, considerado pelos entrevistados, é perceber que no decorrer do processo o *coachee* não apresenta resultados positivos do seu próprio desenvolvimento, e isso causa frustração ao *coach*, pois muitas vezes ele acredita que não utilizou as técnicas e ferramentas corretas. Em contrapartida, uma das melhores vantagens dessa profissão é identificar a conquista dos resultados obtidos pelos clientes e percebê-los satisfeitos e felizes.

Dessa forma, não se considera que os aspectos negativos sejam prejudiciais a ponto de os profissionais repensarem suas escolhas profissionais, enquanto *coaches*. Percebe-se ainda que a satisfação de trabalhar o desenvolvimento das pessoas

e enxergar os resultados é muito gratificante. Além disso, através das características, da faixa etária e das competências analisadas considera-se que esses profissionais não estariam trabalhando como *coaches* se estivessem insatisfeitos, pois conforme Dutra⁵³, "cada vez mais as pessoas procuram por atividades profissionais que lhes proporcionem desejo e satisfação pelo que fazem".

A maior expectativa dos profissionais dessa área refere-se à regulamentação do *coaching* efetivamente como profissão, porém os resultados dessa pesquisa indicaram que os entrevistados se mostraram confusos quanto ao futuro do *coaching* no Brasil. Quando questionados sobre os motivos pelos quais a carreira ainda não havia sido reconhecida, a maioria respondeu que por se tratar de um assunto ainda muito novo e pouco divulgado no mercado talvez nem ocorra

uma regulamentação, no entanto os dados obtidos no artigo de Torres⁵⁴ indicam que existe uma previsão da Sociedade Brasileira de *Coaching* que até 2020 cerca de 30 mil membros estarão cadastrados na instituição, o que não significa a regulamentação da profissão, mas sim um grande aumento de interessados que poderão "lutar" por esse reconhecimento. Embora já exista na Câmara dos Deputados, desde 2009, um projeto de lei sobre a regulamentação da profissão de *Coach* cadastrado como "PL nº 5.554/2009", pouco se ouve falar a respeito.

Com isso, acredita-se que o *coaching* terá um futuro desafiador, tanto para o reconhecimento da profissão como para aqueles que o executam, pois se a tendência é que a demanda aumente, conforme dados da Sociedade Brasileira de *Coaching*, poderão aumentar também os falsos *coaches* desprovidos de qualificação, técnicas e ferramentas corretas, que poderão vulgarizar a atuação dos profissionais que trabalham de forma correta e adequada.

O fato de a maioria
dos entrevistados ser
do sexo feminino coincide
com a estatística apresentada
por Torres em seu artigo,
através de informações da
Sociedade Brasileira de Coaching,
de que 70% dos alunos
que se matriculam nos cursos
são mulheres

NOTAS

- ¹ DI STÉFANO, R.. O líder-coach: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ² Ibid.
- ³ MILARÉ, S. A.. Intervenção breve nas organizações: mudança em coaching de executivos. Campinas: PUC, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia) - Centro das Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2008.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ TORRES, F. Carreira de futuro. O Fluminense, Niterói, 19 jul. 2010. [Caderno] Economia e Negócios, p. 1. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/img/imprensa/jornais/Jornal_O-Fluminense.pdf>. Acesso em: 5 out. 2010.
- ⁶ ARAUJO, A. Coach: um parceiro para o sucesso. 9. ed. São Paulo: Gente, 1999.
- ⁷ LAGES, A.; O'CONNOR, J. O que é coaching? Livros de coaches para coaches: Comunidade Internacional de Coaching. São Paulo: All Print, 2007. p. 7.
- ⁸ DI STÉFANO, *op. cit.*
- ⁹ Ibid.
- ¹⁰ KRAUSZ, R. R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007. p. 49.
- ¹¹ Ibid.
- ¹² SOUZA, M. Z. de A. et al. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 46.
- ¹³ DA MATTA, V.. Sociedade Brasileira de Coaching na imprensa. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15 out. 2008. Caderno Empreenda, n. 100, p. D4. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/imprensa/gazeta-mercantil.php>>. Acesso em: 10 nov. 2009.
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ PAIVA, V. Anos 90: as novas tarefas da educação dos adultos na América Latina. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 89, p. 29-38, maio 1994.
- ¹⁶ SANTOS, B. de Sousa. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- ¹⁷ GIDDENS, A. As conseqüências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1991.
- ¹⁸ BERGER, P. The homeless mind. New York: Random House, 1973.
- ¹⁹ LEVY, P. Cibercultura e novas relações com o saber. 1988. Palestra proferida na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- ²⁰ ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- ²¹ COCCO, G. Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000. cap. 3, p. 93-117.
- ²² BAUMANN, Z. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- ²³ HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. et al. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 124-138.
- ²⁴ TANGUY, L. (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p.167-197.
- ²⁵ LE BOTERF, G. De la compétence. Paris: Les Editions d'Organisation, 1997.
- ²⁶ DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- ²⁷ Ibid., p. 18.
- ²⁸ LONDON; STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, *op. cit.*
- ²⁹ HALL; MIRVIS, 1994 apud ABRAHIM, G. S.. A evolução do conceito de carreira. 5 out. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/>>. Acesso em: 23 out. 2009.
- ³⁰ DUTRA, *op. cit.*
- ³¹ GRAMIGNA, M. R. M. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Atlas, 2002.
- ³² FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ³³ LEMOS, A. H. da Costa. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. p. 11.
- ³⁴ Ibid.
- ³⁵ GIL, A. C.. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- ³⁶ DEZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ³⁷ ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertação e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ³⁸ MARSHALL, 1994 apud ROESCH, *op. cit.*
- ³⁹ LEVRÈFRE, F; LEVRÈFRE, A. M. C. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ DI STÉFANO, *op. cit.*
- ⁴² Ibid.
- ⁴³ ARAUJO, *op. cit.*
- ⁴⁴ Ibid.
- ⁴⁵ Ibid.
- ⁴⁶ LAGES; O'CONNOR, *op. cit.*
- ⁴⁷ DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ⁴⁸ DA MATTA, *op. cit.*
- ⁴⁹ DUTRA, 2007, *op. cit.*
- ⁵⁰ DA MATTA, *op. cit.*
- ⁵¹ DINIZ, D. A indústria do Coaching. Você RH, p. 56-63, jun./ago. 2008. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/imprensa/revista_rh/pagina1.html> Acesso em: 20 set. 2009.
- ⁵² TORRES, *op. cit.*
- ⁵³ DUTRA, 2007, *op. cit.*
- ⁵⁴ TORRES, *op. cit.*

ABSTRACT

Tamára Cecilia Karawezyk; Ana Paula Cardoso. Professional Practice in Coaching: present and future challenges for this new career.

This study analyses how professional Coaches seek career development and what skills are necessary for their line of work. Specific objectives include analyzing specific employability alongside the professionals who use Coaching, as well as what technical and personal skills are required for this career; the identification of positive and negative elements for the recognition and inclusion of Coaching as a career; and an analysis of current and future challenges. This was a qualitative study of descriptive and exploratory nature, in which in depth structured interviews were used as the research strategy. Data was analyzed based on the study of collective subject discourse. The results show that the adoption of coaching as a professional career happens by professional or personal demand in order to increase knowledge and self-development, and that these people have skills in common, such as listening skills, being capable of reasoning and negotiating, being ethical, and having leadership and maturity. There is a certain degree of uncertainty regarding the challenges for this new career, but it is believed that evolution lies in the approval of Coaching as a regulated career; if this does not occur there may be a vulgarization of coaching, with the consequent disrepute of these professionals in the labor market.

Keywords: *Coaching, Career; Professional Development.*

RESUMEN

Tamára Cecilia Karawezyk; Ana Paula Cardoso. Actuación profesional en Coaching y los desafíos presentes y futuros en esa nueva carrera.

El presente estudio busca analizar como los profesionales de coaching buscan su desarrollo en la carrera e cuales son las habilidades necesarias para su actuación profesional. Los objetivos específicos constituyeron en analizar, junto a los profesionales que aplican coachi, como fue su inserción profesional, cuales fueron las habilidades técnicas y personales necesarias para el ejercicio de esa carrera; identificar los elementos positivos y negativos para el reconocimiento y la inserción del coaching como carrera profesional; y analizar sus desafíos presentes y futuros. Se trata de un estudio de carácter cualitativo de naturaleza descriptivo-exploratoria, siendo utilizada como estrategia de pesquisa la entrevista de profundidad estructurada. Los datos fueron analizados con base en la análisis del discurso del sujeto colectivo. Los resultados mostraron que la inserción de profesionales de coaching ocurre por demandas profesionales o personales, para agregar conocimiento y autodesarrollo, y que esas personas poseen habilidades en común, como saber oír, tener capacidad de argumentación y negociación, ser ético, tener liderazgo y maduridad. Se puede verificar un determinado grado de incertidumbre relacionado a los desafíos para esa nueva carrera, pero se cree que el mejor camino será la aprobación de la reglamentación del coach como profesión; caso eso no ocurra, podrá ocurrir una vulgarización del coaching, con el consecuente descredito de la actuación de esos profesionales en el mercado de trabajo.

Palabras clave: *Coaching; Carrera Profesional; Desarrollo Profesional.*

