

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LAÍS BEATRIZ FLORÊNCIO CAVALCANTI

CARREIRAS: PERCEPÇÃO PELO OLHAR DO COACH.

CARUARU
2017

LAÍS BEATRIZ FLORÊNCIO CAVALCANTI

CARREIRAS: PERCEPÇÃO PELO OLHAR DO COACH.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof^ª Dr^ª Luciana Cramer.

CARUARU
2017

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Marcela Porfírio – CRB/4-1878

C376c Cavalcanti, Laís Beatriz Florêncio.
Carreiras: percepção pelo olhar do coach./ Laís Beatriz Florêncio Cavalcanti. –2017.
56f.: il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Administração de pessoal. 2. Assessoria empresarial. 3. Administração. I. Cramer,
Luciana (Orientadora). II. Título.

658CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-099)

LAÍS BEATRIZ FLORÊNCIO CAVALCANTI

CARREIRAS: PERCEPÇÃO PELO OLHAR DO COACH

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 28 de Junho de 2017.

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª Drª Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

A Deus e à minha mãe

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter permitido que eu fizesse parte da Universidade Federal de Pernambuco e por ter me conduzido durante esses quatro anos e seis meses de curso, mesmo com tantas adversidades.

A minha mãe, minha melhor amiga, pois é para ela tudo que faço e sou. Obrigada por ter me ajudado durante essa caminhada tão longa minha, te amo!

A minha única e linda irmã, muito obrigada por ter me ajudado em tudo que precisei para conseguir concluir meu curso de graduação. Obrigada pela parceria irmã, amo você!

Ao meu único e lindo irmão, por ter me ajudado de forma crucial com o meu ir e vir à universidade. Obrigado pela força irmão, te amo!

A minha família, por sempre está me apoiando mesmo que de forma inconsciente, pois me orgulho muito de fazer parte da nossa família e isso, sem dúvida, me motivou muito.

A minha amiga Vandrielly e meu amigo Douglas por me aguentar durante essa jornada acadêmica, sem dúvida, formamos um trio incrível. Jamais me esquecerei da nossa sintonia. Amigos que levarei para toda a vida!

E por fim, porém não menos importante agradeço aos meus professores em especial Luciana Cramer, obrigado por ser minha orientadora e por ter me acolhido como sua orientanda. Muito obrigado a todos os professores de todas as cadeiras que paguei. O conhecimento que vocês me disponibilizaram me transformaram como pessoa e profissional.

Deixo a todos o meu eterno agradecimento: Muito obrigada!

Bendito seja o Senhor, a minha rocha, que treina as minhas mãos
para a guerra e os meus dedos para a batalha.

Salmo 144:1.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar a percepção de carreira sob o olhar do *coach*. O estudo contempla importantes conceitos sobre gestão de pessoas, de carreira; de *coaching* e a forma que esses dois temas se relacionam. Estas temáticas se tornam importantes devido à necessidade de utilização do desenvolvimento de carreira dentro das organizações e para os indivíduos, e também, o crescimento da prática *coaching* no Brasil e no mundo, decorrentes da globalização exigindo assim mais conhecimento sobre o tema. Este estudo classificou-se como abordagem qualitativa, quanto aos objetivos como exploratório e descritiva e quanto aos procedimentos técnicos foi bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevista semi-estruturada com dois profissionais que atuam no Brasil como *coach*. Após a categorização dos dados, foi feita a análise e interpretação, aonde foi constatado que o profissional *coach* tem uma percepção sobre carreira construída através da sua experiência profissional e considera importante o conhecimento sobre carreira como forma de melhorar o exercício e a aplicação das atividades *coaching*. Sendo alcançados os objetivos propostos nesse trabalho, pois foi identificada a percepção de carreira pelos profissionais *coaches*, o nível de conhecimento que esses profissionais têm sobre carreira e a importância do processo *coaching* para carreira. Com base no proposto, este estudo poderá ser fonte de referência para o aperfeiçoamento das disciplinas que abordam as áreas temáticas em questão e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco e os profissionais *coaches*.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Carreira. *Coaching*.

ABSTRACT

The objective of this research was to diagnose the perception of career under the coach's eye. The study contemplates important concepts about people management, management area in which career and coaching are part; career; of coaching and the way these two themes are related. These issues become important because of the need to use career development within organizations and for individuals, and also, the growth of coaching practice in Brazil and in the world, resulting from globalization, thus requiring more knowledge about the subject. This study was classified as a qualitative approach, regarding the objectives as exploratory and descriptive and as for the technical procedures was bibliographical, documentary and case study. The data collection took place through a semi-structured interview with two professionals who work in Brazil as a coach. After the data were categorized, the analysis and interpretation of the data were performed, where it was verified that the coach professionals have a perception about career built through their professional experiences and consider important the knowledge about career as a way to improve the exercise and the application of the activities coaching the proposed objectives were achieved, since the professionals' perception of career was identified, the level of knowledge that these professionals have about career and the importance of the career coaching process. On the basis of the proposed, this study may be a reference source for the improvement of the disciplines that approach the subject areas and for the personal and professional development of the academics of the Federal University of Pernambuco and the professional coaches.

Key words: People Management. Career. Coaching.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Os seis processos de gestão de pessoas	16
Quadro 2: O conceito de carreira sob diferentes perspectivas.....	21
Quadro 3: Modelos de carreira	22
Quadro 4: Conceitos de <i>coaching</i>	30
Quadro 5: Metodologia tridimensional do <i>coaching</i>	31
Quadro 6: Propostas para a prática do <i>coaching</i>	33

LISTA DE SIGLAS

1. SBC (Sociedade Brasileira de *Coaching*).
2. IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*).
3. ABRACEM (Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial).
4. PNL (Programação Neurolinguística).
5. FUNDACE (Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia).
6. PUC (Pontifícia Universidade Católica).
7. USP (Universidade de São Paulo).
8. MBA (*Master of Business Administration*).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.2.1 Objetivos Gerais	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2. ARCABOUÇO TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 CARREIRAS	19
2.2.1 Conceitos de Carreiras.....	19
2.2.2 A Evolução Histórica de Carreiras	21
2.3 <i>COACHING</i>	26
2.3.1 Breve histórico.....	26
2.3.2 Conceito <i>Coaching</i>	27
2.3.3 Processo de <i>Coaching</i>	30
2.4 CARREIRA E <i>COACHING</i>	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 PROCEDIMENTO METODOLOGICO	37
3.2 AMBIENTE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	40
4.1 HISTÓRIA DA VIDA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS	40
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	41
5 DISCUSSÃO CRÍTICA	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6.1 CONCLUSÕES.....	48
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as pessoas precisam estar preparadas para atuar no mercado de trabalho. Pois, o cenário está cada vez mais competitivo, exigindo dos profissionais mais capacitações e qualificações.

Assim, surge a área de gestão de pessoas que traz práticas que auxiliam no desenvolvimento dos indivíduos de forma profissional e pessoal. Logo, a gestão de pessoas tem como um de seus processos o desenvolvimento, que abrange o treinamento, capacitação, monitoramento, carreira, e também, o método *coaching*.

Dessa forma, a carreira é a abrangência de toda a vida profissional do indivíduo e por isso se mostra importante o seu conhecimento e percepção. Por outro lado, o *coaching* é um método de desenvolvimento que auxilia as pessoas a aprender e faz com que elas utilizem seu próprio potencial para alcançar os objetivos pessoais e das organizações onde estão inseridos. Tanto a carreira, como o *coaching* fazem parte da gestão de pessoas, área vital para as organizações (CHIAVENATO, 1999)

A presente pesquisa está dividida em seis capítulos. O primeiro tem como objetivo determinar a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos. E também, expor as justificativas que levaram a realização dessa pesquisa.

No segundo capítulo, encontra-se o arcabouço teórico baseado em literaturas na área de gestão de pessoas, carreiras e *coach*. Temas importantes para o desenvolvimento dessa pesquisa.

O terceiro capítulo mostra o procedimento metodológico e ambiente e instrumento de coleta de dados utilizado nesse trabalho.

Em seguida, o quarto capítulo traz os resultados obtidos com as entrevistas e uma discussão que faz alusões com a teoria que foi usada como base para elaboração do trabalho.

O quinto capítulo está a discussão crítica, que é a análise dos resultados obtidos exposta de forma diferente.

E para finalizar, o sexto e último capítulo, com as considerações finais que mostra as sugestões e limitações desse trabalho.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Para esse trabalho, define-se como pergunta de pesquisa:

Qual a percepção de carreira pelo olhar do coach?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Foi levantado o objetivo geral e específico que mostra qual é o propósito dessa pesquisa.

1.2.1 Objetivos Gerais

A presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar, a percepção de carreira sob o olhar do profissional *coach*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral citado anteriormente, especifica-se os objetivos específicos que nortearam essa pesquisa:

- Definir Gestão de Pessoas;
- Apresentar os conceitos sobre carreira e sua evolução histórica;
- Apresentar o histórico, conceitos e o processo de *coaching*;
- Identificar a percepção de carreira pelos profissionais *coaches*;
- Verificar o conhecimento do *coach* sobre carreiras;
- Compreender a importância do processo de *coaching* para carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de carreira faz parte da gestão de pessoas e precisa ser desenvolvida e planejada pelos acadêmicos ainda em formação. Logo, a abordagem dos conceitos de carreira deve ser apresentada aos alunos do curso de administração para que os mesmos despertem interesse pela área e a aplique em suas vidas.

Assim, vale a pena uma reflexão sobre o papel das instituições formadoras, a respeito de como instrumentalizar o profissional com requisitos mínimos para o desenvolvimento da competência interpessoal, compreendendo que ela só é desenvolvida se o sujeito do processo ensino-aprendizagem estiver disposto, pelo menos, a considerar o

autoconhecimento como peça fundamental na sua formação profissional (ESPERIDIAO; MUNARI; STACCIARIN, 2002, p. 518).

“Há, por parte das pessoas, natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas” (DUTRA, 2002, p. 112).

Conseqüentemente, para os profissionais *coaches* se faz essencial ter uma plena percepção e entendimento sobre carreira, onde, esse conhecimento irá auxiliá-lo no desenvolvimento das suas competências e na aplicação de suas ferramentas para alcançar os objetivos desejados de seus clientes. Dessa forma, o profissional *coach* com a sua percepção apurada sobre carreira contribuirá com qualidade para as organizações e sociedade de modo geral. (BATISTA, 2013).

Para Senge (2002) e Gil (2008), as organizações têm notado o quanto é essencial administrar seu capital intelectual, o que propicia ininterrupto desenvolvimento. Sendo importante a atuação do profissional *coach* nas organizações.

Num ambiente competitivo, as organizações a cada dia necessitam utilizar formas que auxiliem e ao mesmo tempo tornem seus colaboradores aptos para solucionar problemas e agir em situações difíceis. Mas na maioria das situações o indivíduo não consegue analisar quais são suas necessidades e o que precisa ser feito para mudar, conseqüentemente se transforma em um indivíduo desmotivado para qualquer tipo de mudança. Assim, surge o *coaching*, um processo. Onde o profissional *coach* se torna um propiciador do conhecimento, que faz com que a *coachee* (cliente) consiga desenvolver competências, que antes nunca foram pensadas, identificando vocação e capacidade, em indivíduos que não tinham mais expectativas de melhoras (BLANCO, 2006).

Assim, um trabalho acadêmico que aborda dois temas importantes dentro da administração, carreiras e *coach*, faz com que os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação sejam reafirmados e aprofundados, consolidando a melhor compreensão dessas áreas.

Logo, a percepção do *coach* sobre carreiras se torna relevante porque ainda existem poucos trabalhos acadêmicos associando essas duas áreas. Assim, esse trabalho agrega mais entendimento sobre a área de carreiras e do profissional *coach*, que faz parte da gestão de pessoas, um aspecto tão importante e vital para todas as organizações.

Com isso, tratando de dois pontos distintos, mas que estão dentro do mesmo contexto, contribuindo para o desenvolvimento e a melhoria da gestão de pessoas nas organizações.

2. ARCABOUÇO TEÓRICO

Após serem apresentadas as bases para construção desse trabalho, neste capítulo serão apresentadas definições de gestão de pessoas, em seguida, serão abordados os conceitos sobre carreiras, tema central desse trabalho, e sua evolução histórica. Além disso, um breve histórico sobre *coaching*, seus conceitos e processos. E por último, a relação de carreira e *coaching*.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é uma área bastante sensível ao entendimento que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois necessita de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999).

A gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas em uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações (FISHER; FLEURY, 1998).

Para Tavares (2010), o papel da gestão de pessoas nessa nova era deverá ser extremamente proativo e inovador, uma vez que se vive a era do conhecimento, em que as habilidades e competências humanas agregam valores à organização. Com isso, a gestão de pessoas precisa executar ações que garantam o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, com a realização de atividades de capacitação, treinamento e participação. Dessa forma, propiciando que os colaboradores estejam preparados para atingir os objetivos das organizações.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (1999), os seis processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes

Gestão de Pessoas

Processos de Agregar Pessoas	Processos de Aplicar Pessoas	Processos de Recompensar Pessoas	Processos de Desenvolver Pessoas	Processos de Manter Pessoas	Processos de Monitorar Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> •Recrutamento •Seleção 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenho de cargos •Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> •Remuneração •Benefícios e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> •Treinamento •Mudanças •Comunicações 	<ul style="list-style-type: none"> •Disciplina •Higiene , segurança e qualidade de vida •Relações com sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> •Banco de dados •Sistemas de informações gerenciais

Quadro1: Os seis processos de gestão de pessoas
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

1. *Processos de Agregar Pessoas.* São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2. *Processos de Aplicar Pessoas.* São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. *Processos de Recompensar Pessoas.* São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4. *Processos de Desenvolver Pessoas.* São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonâncias.

5. *Processos de Manter Pessoas.* São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. *Processos de Monitorar Pessoas.* São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados (CHIAVENATO, 1999, p. 12). As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação (CHIAVENATO, 2010, p.362).

De acordo com Chiavenato (2010), os processos de desenvolvimento envolvem três camadas, que se sobrepõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. O treinamento é direcionado para o presente, salientando o cargo atual e buscando melhoria das capacidades e habilidades referentes ao desempenho imediato. Em seguida, desenvolver pessoas é disponibilizar formação básica para incentivar o aprendizado de novas ideias, conceitos e práticas capazes de nortear e motivar a melhoria de suas capacidades e comportamentos deixando as pessoas mais proativas e eficazes.

Para Chiavenato (2010) existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa). Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

1. *Rotação de cargos*: refere-se à movimentação das pessoas em várias posições na organização, no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades, podendo ser vertical, nos casos de promoção, ou horizontal, com transferência para outra área.

2. *Posições de assessoria*: oferece oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido, em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.

3. *Aprendizagem prática*: técnica de treinamento por meio da qual são resolvidos problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas.

2. *Atribuição de comissões*: oferece oportunidade para o funcionário participar de comissões de trabalho – compartilhar da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização.

3. *Participação em cursos e seminários externos*: é uma forma tradicional de desenvolvimento mediante cursos formais de leitura e seminários. Oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas.

4. *Exercícios de simulação*: os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas e simulação de papéis. O estudo de casos proporciona discussões entre os participantes, enquanto os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no lugar de autor ou somente participando de problemas gerenciais.

5. *Treinamento fora da empresa*: está relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela.

6. *Estudo de casos*: é um método de desenvolvimento em que a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido.

7. *Jogos de empresas*: são técnicas de desenvolvimento em que grupos de funcionários competem entre si, tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas. Podem ser realizados em ambiente físico e digital.

8. *Centros de desenvolvimentos internos*: são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios analíticos, a fim de desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.

9. *Coaching*: preparação, orientação e incentivo para a transformação de determinados aspectos do indivíduo por parte dos gerentes.

Por outro lado, os dois métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são:

10. *Tutoria*: consiste na assistência que executivos oferecem a pessoas que aspiram crescimento na carreira. Também conhecida como *mentoring*, esta técnica caracteriza-se quando um gerente exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira.

11. *Aconselhamento de funcionários*: o gerente assessora as pessoas aconselhando-as, visando o melhor desempenho de suas atividades. O aconselhamento aproxima-se da abordagem de tutoria, mas ocorre apenas quando surge algum problema de desempenho, e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina, exigindo do gerente capacidade de ouvir e influenciar.

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados (CHIAVENATO, 2010, p.413).

É preciso inserir dentro dos processos da gestão de pessoas o desenvolvimento de carreiras. A compreensão da inter-relação das diversas partes de um todo possibilita a adequada articulação das ações, fazendo com que a trajetória da carreira subsidie e seja subsidiada, por exemplo, pelo planejamento de pessoal e de sucessão, pelo recrutamento e seleção, pelos programas de remuneração e treinamento, pela avaliação de desempenho e de potencial, dentre outros (TOLFO, 2002).

Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) *apud* Tolfo (2002), complementam que a integração de todos os níveis da organização no planejamento; a intensificação das ligações entre desenvolvimento de carreira e outros processos da gestão de pessoas; a abertura dos sistemas de desenvolvimento de carreiras quanto o controle e informações; o desenvolvimento de metodologias de aprendizagem; a abordagens de treinamento etc. Contribuem com melhores práticas para o desenvolvimento de carreira no contexto global.

O desenvolvimento de carreira está ligado tanto às atividades da organização quanto aos interesses individuais dos funcionários, visto que, a organização fornece possibilidades de crescimento e desenvolvimento, bem como, o interesse em crescer profissionalmente e decidir o caminho por onde se deseja trilhar cabe ao próprio colaborador (RIBAS; SALIM, 2013).

Para Tolfo (2002) é importante manter o conhecimento atualizado quanto a diagnóstico organizacional, gestão do conhecimento, planejamento de pessoal, seleção, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, áreas relacionadas à gestão de pessoas que estão conectadas com a carreira.

2.2 CARREIRAS

A carreira pode assumir diferentes formas, por determinação e ação dos indivíduos e das organizações. Seus conceitos sofreram alterações decorrentes das mudanças ocorridas no âmbito organizacional e do mercado de trabalho (GUEDES, 2009).

2.2.1 Conceitos de Carreiras

Para Dutra (1996), pode-se utilizar carreira para se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou para se referir à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão.

De acordo com Hall (2002) *apud* Guedes (2009), a carreira está ligada ao trabalho e o trabalho por sua vez é um dos aspectos centrais na vida das pessoas. Vários estudos mostram que existe ligação entre a percepção que as pessoas têm do trabalho com a percepção que as pessoas têm de suas vidas de modo geral. O trabalho está ligado à satisfação das necessidades humanas, como, por exemplo, realização, segurança e afiliação. Sendo assim, poucas coisas são tão importantes na vida das pessoas como o trabalho e suas carreiras.

“Embora a carreira tenha sido, nos primeiros estudos, equacionada sob a perspectiva individual, recentemente começaram-se a denotar as relações entre o desenvolvimento individual da carreira e a gestão da mesma por parte da organização” (DIAS, 2012, p. 17).

“Uma carreira é a sequência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa” (SUPER; BOHN, 1972, p. 135).

Segundo London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996), carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade. A carreira é abordada pelas perspectivas do indivíduo, onde engloba suas experiências profissionais; A perspectiva da organização, ligada a políticas e procedimentos de níveis organizacionais, onde, estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Assim, o termo carreira assumiu vários conceitos, que variam de acordo com a percepção e o contexto analisado. Dessa forma, Hall (2002) citado por Guedes 2009 descreve quatro abordagens distintas no qual o termo carreira pode ser utilizado.

O conceito de carreira sob diferentes perspectivas

Significado de carreira	Conceitos
Carreira como progresso	Sequência de promoções ou outros movimentos (transferências laterais para posições de mais responsabilidades ou mudanças de organizações ou unidades “melhores”) em uma hierarquia durante o curso da vida laboral de uma pessoa.
Carreira como profissão	A ocupação representa a carreira, que está relacionada a um padrão de progresso sistemático de uma profissão específica. Esses profissionais passam periodicamente pelo o que os sociólogos chamam de “transição de status regulares.

Continua.

Continuação.

Carreira como sequência de trabalhos	A carreira da pessoa é a série de posições ocupadas por ela, sem levar em consideração o cargo ou o nível, durante o curso de sua vida de trabalho. De acordo com essa definição toda a pessoa que trabalha tem uma carreira.
Carreira como papéis desempenhados	A carreira representa as experiências de trabalho e outras atividades que constituem a vida profissional e pessoal de uma pessoa. Incluem-se nessa definição aspirações de mudanças, satisfação, autoconceito e outras atitudes que influenciarão o trabalho e a vida como um todo.

Quadro2: O conceito de carreira sob diferentes perspectivas
 Fonte: Adaptado Hall (2002) citado por Guedes (2009)

Dessa forma, existe bastante versatilidade na compreensão do conceito de carreira. Segundo Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do Século XIX, passou-se a usar o termo para referir-se à trajetória de vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (=estradas pré-existentes), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

Guedes (2009) complementa que, apesar de o termo ser usado como sinônimo de profissões e ocupações, ele possui um significado amplo e extensivo. O conceito de carreira, além de variar conforme a perspectiva do campo de conhecimento, também sofreu variações com o decorrer do tempo, se adaptando as mudanças que foram ocorrendo no contexto do mundo do trabalho.

2.2.2 A Evolução Histórica de Carreiras

Veloso e Dutra (2010) apontam que, em 1960 surgiram as primeiras preocupações com o tema carreira, devido à complexidade das técnicas que foram modernizadas nas organizações e com a reflexão sobre o estilo de vida. Nesse sentido, Veloso (2012) completa que as pesquisas se intensificaram a partir da década de 1970, especificamente na segunda metade da década, onde, foram publicados três livros que contribuíram para aumentar as perspectivas de estudo sobre o tema.

Para Balassiano (2004), a partir dos anos 1970, observa-se a ruptura entre dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. Arthur (1999) *apud* Camargo (2016), afirma que na década de 1970 a carreira tinha como características principais a maior estabilidade no emprego e a sua progressão linear e vertical dentro da própria organização, sendo conhecido como carreiras tradicionais, outros aspectos desse modelo tradicional segundo o autor era o desenvolvimento de carreira hierarquizado funcionalmente, que conduzia as pessoas a se movimentarem de forma ordenada e em uma sequência previsível.

Já o modelo moderno, tem como característica as oportunidades para os profissionais dos dois sexos, masculino e feminino. Do mesmo modo, para pertencente a grupos sociais variados. A progressão na carreira é descontínua, apresenta horizontalidade e uma maior instabilidade (CHANLAT, 1995).

Modelos de Carreira

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
<p><i>Um homem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertencente aos grupos socialmente dominantes; - Progressão linear vertical; - Estabilidade. 	<p><i>Um homem e/ou uma mulher:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertencentes a grupos sociais variados; - Progressão descontínua horizontal, e vertical; - Instabilidade.

Quadro3: Modelos de carreira
Fonte: Adaptado CHANLAT (1995)

Entretanto, os dois modelos não se anulam, pois, a carreira, vista como sequência de posições sistematicamente ordenadas, não é incompatível com a progressão e o desenvolvimento dos trabalhadores (THIRY-CHERQUES, 2006).

Santos (2007) mostra que nos anos 1980 com a globalização mais intensa as organizações passaram a ter um cenário mais competitivo tornando assim um ambiente incerto, deixando de ser estável e previsível. Arthur (1994) *apud* Guedes (2009) continua apontando que para se ajustar a esse novo cenário as organizações precisaram diminuir seus custos de um modo geral a fim de se tornarem mais competitivas.

Ainda de acordo com esse mesmo autor, as organizações não podiam mais garantir empregos estáveis e duradouros. Porém, elas precisavam assegurar seu bom desempenho, com o compromisso de atingir esse objetivo, ela precisava de colaboradores comprometidos e que apresentassem resultados positivos. Em virtude disso, pensando em deixar seus

colaboradores comprometidos, as organizações firmaram uma relação de troca, onde eles entregavam resultados e elas davam suporte e condições para os mesmos desenvolverem suas carreiras (ARTHUR, 2001 *apud* GUEDES, 2009).

Nesse sentido, Camargo (2016) complementa que com a globalização, as mudanças estruturais constantes e a incorporação de novas tecnologias, as organizações e os colaboradores foram forçados no início dos anos 1990 a se adaptarem a tais fatores. Nesse cenário de mudanças, a ideia de que o indivíduo deveria assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira ganhou atenção dos pesquisadores. Em contraponto às tradicionais carreiras organizacionais que vigoravam de forma muito enraizada até a década de 1980, surgem novas abordagens que passaram a nortear as pesquisas sobre gestão de carreiras: a carreira sem fronteiras, proposta por Michael Arthur e a carreira proteana, proposta por Douglas Hall.

Por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, elas criaram caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam demonstrando lealdade e trabalhando duro. Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado, substituído pelas carreiras autogeridas. O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Assim, os empregados de hoje estão se tornando mais interessados do que nunca em manter suas habilidades, capacidades e conhecimento atualizados e preparar-se para as novas tarefas de amanhã. Eles estão começando a ver o aprendizado como um processo de vida inteira. Cada vez mais, os empregados de hoje estão equilibrando as responsabilidades do trabalho atual com frequentar cursos durante suas horas de folga (ROBBINS, 1998, p. 354).

Concordando com Camargo, em que vão se encerrando as promessas da carreira tradicional, surgem duas novas abordagens de gestão de carreiras: a sem fronteiras e a proteana, que evidenciam a necessidade da pessoa gerir sua própria carreira (VELOSO e DUTRA, 2010).

Para Griza et al. (2012) na carreira sem fronteiras, o progresso profissional não é claramente percebido, sendo normalmente bastante incerto e duvidoso, dependente de avaliações dos resultados, de redes sociais e profissionais e da identidade profissional do indivíduo, único capital que o trabalhador pode negociar quando busca novos cargos.

Como também afirma Malvezzi (1990), o modelo de carreira sem fronteiras, diferentemente do modelo tradicional, refere-se a uma mobilidade irregular e imprevisível. Para essa concepção de carreira, os indivíduos criam e recriam seus empregos, partindo de

seus conhecimentos, suas competências e do modo como enfrentam essas mudanças em sua realidade mental.

Veloso e Dutra (2010) consideram que as carreiras sem fronteiras ultrapassam a economia e são desenvolvidas através do aprendizado coletivo. A motivação de carreira torna-se, portanto, dependente da participação em *networks* sociais. Arthur et al. (2001) citado por Guedes (2009) acrescenta que as organizações disputavam os trabalhadores mais talentosos e experientes.

Ainda segundo o mesmo autor, a abordagem de carreiras sem fronteiras tem como uma de suas características a mobilidade interorganizacional. As pessoas passaram a se movimentar mais livremente não apenas entre as organizações, mas entre ocupações e, até mesmo, entre países. Outra característica dessa abordagem é a autonomia que o indivíduo tem, ele é o único responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e tem liberdade para planejar ela de acordo com seus interesses (ARTHUR, 2001 *apud* GUEDES, 2009).

Outra abordagem de carreira que surge citado acima por Veloso et al. (2010) e Camargo (2016) é a carreira proteana. Que é definida por Thiry-Cherques (2006) como uma evolução não linear em que o trabalhador desempenha funções diferentes, ao longo da sua vida profissional.

Em grande medida, a carreira proteana é gerida pelo indivíduo e não pela organização, baseia-se em objetivos pessoais que percorrem toda a vida do indivíduo que não faz depender o sucesso de recompensas materiais (como o salário ou a progressão na carreira ou o poder), envolvendo, essencialmente, o reconhecimento e a empregabilidade (INKSON, 2006 *apud* Dias, 2012).

De acordo com Hall (1996) citado por Kilimnik et al. (2006), a carreira proteana é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorealização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida.

O conceito de carreira proteana, segundo Martins (2001), é, então, apresentado por Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

A ideia principal da carreira proteana é a autonomia do indivíduo em relação à sua carreira. Ele é o agente principal e molda sua carreira conforme suas motivações e aspirações. Os seus valores centrais dirigem as decisões de carreira. Essa concepção da carreira proporciona ao indivíduo liberdade na condução de sua vida profissional e a perspectiva de crescimento. Na carreira proteana, o sucesso é psicológico, ou seja, não é mensurado em função da posição ocupada ou do salário e sim, em função do ajustamento da carreira ao propósito de vida pessoal (GUEDES, 2009, p. 46.).

A abordagem de carreira proteana considera a existência de três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar, o profissional (BALASSIANO et al., 2004).

Assim, ambos os modelos, sem fronteiras e proteana, fazem referência a um sujeito que não depende de uma organização para construir suas escolhas e associa-se a conceitos que enfatizam a autoeficácia, a autogestão e o autodesenho da própria carreira, desvinculando o sujeito da noção tradicional de emprego (GRIZA, et al., 2012).

Nos dias de hoje, a carreira é um contrato mais do indivíduo consigo mesmo do que dele com uma organização, porém, a visão de carreira está diferenciada, pois há necessidade de trabalhadores em contínuo processo de qualificação. Desse modo, a responsabilidade pela administração de carreira é considerada como compartilhada entre a empresa e o indivíduo (DUTRA, 1996).

Veloso e Dutra (2010) expõem que a adoção de práticas de gestão de carreira pelas empresas, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional.

Ainda segundo esses autores, as empresas de vanguarda têm estabelecido processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira, e as organizações pelo gerenciamento de oportunidades (VELOSO e DUTRA, 2010).

“Entretanto, embora os programas organizacionais possam auxiliar o indivíduo nesse processo, a gestão de carreiras caracteriza uma atividade individual e não organizacional, pois cabe ao profissional desenvolver, implementar e monitorar sua carreira.” (GREENHAUS, et al, 2010 *apud* GRIZA, 2012, p. 7).

Assim, nesse contexto de gestão compartilhada, considera-se que o planejamento de carreira por parte do indivíduo inclua possibilidades além das fronteiras organizacionais. As empresas inclusive, a partir de práticas como de aconselhamento e *coaching*, por exemplo, favorecem aos indivíduos seu autoconhecimento e um repensar sobre suas necessidades de desenvolvimento (GRIZA, et al. 2012).

A responsabilidade das organizações nessa nova etapa passou a ser a de fornecer oportunidades e condições para o desenvolvimento de seus colaboradores, pois ela precisa incentivar as pessoas para que busquem um posicionamento mais competitivo em seus

mercados e invistam mais em suas carreiras. É uma das oportunidades que as organizações estão aplicando é o processo *coaching* (OLIVEIRA, 2012).

2.3 COACHING

O *coaching* atua em diversos segmentos. No âmbito pessoal e profissional é um processo interativo e individual que orienta indivíduos a se desenvolverem e a produzirem resultados mais eficazes em vários aspectos de suas vidas, através da utilização de técnicas e ferramentas modernas de assessoria pessoal. Já no âmbito organizacional, o *coaching* contribui para o desenvolvimento de equipes, líderes e da organização como um todo, visando atingir as metas das empresas (WHITMORE, 2006).

O desenvolvimento e a modernização nas empresas, fez com que este cenário apresentasse desafios e uma grande exigência nas habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais do mercado. Nesse cenário de transformação destaca-se o *coaching* (OLIVEIRA, 2012).

2.3.1 Breve histórico

A origem da expressão *coach* relembra a diversas abordagens ou mesmo analogias atribuídas ao seu significado. Em 1500, na França, a palavra *coche* era usada para denominar aquele que conduzia uma carruagem, que transportava pessoas de um lugar para outro. A disseminação do termo teria ocorrido a partir da França, alcançado a Inglaterra e a partir daí se popularizado pela Europa e pela América do Norte (DINGMAN, 2004; EVERED & SELMAN, 1989; SZTUCINSKI, 2001 *apud* BATISTA, 2013).

Uma segunda corrente defende o surgimento no interior da Hungria, a expressão KocsiSzekér, onde fabricavam carruagens de excelente qualidade, a carruagem dos kocs transportavam pessoas e correspondências. Ao decorrer do tempo, universitários fizeram o uso da expressão para referir aqueles professores que mais se destacavam na orientação de seus alunos. O *coach* é conceituado um profissional capacitado para desenvolver capacidades individuais, por meio de abordagens apropriadas (SINCLAIR, 1994; UNDERHULL, 2010; *apud* BATISTA 2013, p.20).

Para Moura (2007) *apud* Brasil (2008), na década de 1980, o *coaching* surgiu nos Estados Unidos como uma atividade profissional. No início era confundida com consultoria,

assessoria ou aconselhamento por profissionais que tinham uma habilidade específica e inspiravam confiança ao se deparar com as conversas com o cliente. Em um período de mudanças e da forte concorrência japonesa e europeia, os *coaches* eram procurados pelos executivos e profissionais líderes, mais como uma forma de orientação.

Araújo (2013), completa que no final dos anos 1980 a prática *coaching* vem sendo usada no enfoque de gestão de pessoas nas organizações. Com isso, ela ganhou espaço e adeptos no mundo inteiro pela sua praticidade, utilidade, aplicabilidade e efetividade. Dessa forma, chamando a atenção de grandes executivos que buscavam melhorar suas performances.

Nesse sentido, Reis (2007), acrescenta que o processo de *coaching* vem sendo, também, foco de trabalhos acadêmicos, nos quais se busca investigar resultados do seu uso a nível organizacional.

Atualmente, o *coach* é considerado um profissional capacitado que oferece aos indivíduos oportunidade de se desenvolverem por meio de ferramentas apropriadas. O processo de *coaching* torna-se então, uma reconhecida e importante prática no campo de desenvolvimento de pessoas (SINCLAIR, 1994 et al. *apud* BATISTA 2013).

2.3.2 Conceito *Coaching*

Por se tratar de uma área de estudo ainda em desenvolvimento a conceituação do *Coaching* ainda é objeto de discussão e debate entre profissionais, pesquisadores e consumidores. E muitas são as denominações e modalidades diretamente associadas à prática de *Coaching* no ambiente corporativo: executivo, de negócios, de liderança, de mudança, de adversidade, estratégico, de desenvolvimento de carreira, entre outros (BLANCO, 2006).

A partir do histórico, surgiram várias definições sobre o conceito de *coaching*. Assim, para Krausz (2007), o conceito de *coaching* é tão antigo quanto à própria humanidade. Essa mesma autora afirma que Sócrates, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, descritos por Platão, e baseado no princípio de que a verdade está dentro de nós, praticava um dos métodos de *coaching*, demonstrando sua eficácia.

Para Gil (2001), o trabalho do *coach*, de certa forma, lembra o do *personal trainer*. Quando ele detecta uma desarmonia entre a realidade de um profissional e onde este deve chegar, passa a dar suporte para que supere suas dificuldades. Esse *personal trainer* do mundo dos negócios pode oferecer condições para que seus clientes promovam um autodiagnóstico e aprimorem sua capacidade de raciocínio e análise, visando torná-los

capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas no dia-a-dia.

Nesse sentido, Oliveira (2009) acrescenta, o *coach* é um profissional com amplo conhecimento do mercado de trabalho, bem como das técnicas de análise da vocação, da capacitação atual e do potencial das pessoas em treinamento. Sabe transmitir, diretamente ou por intermédio de terceiros, ensinamentos e orientações necessários para a estruturação e aplicação de um plano de desenvolvimento e de carreira aperfeiçoado a realidade atual e futura de cada pessoa treinada.

Diferente do que muitos pensam o *Coaching* não é apenas um treinamento. O conceito é bem mais amplo, e podemos defini-lo como uma poderosa metodologia voltada para o desenvolvimento de habilidades e competências que estão latentes dentro de cada um de nós(MOREIRA 2015, p.35).

Gallwey (2004), um dos precursores do *coaching*, com base na Programação Neurolinguística (PNL), sinaliza que o trabalho do *coach* deve ter como objetivo liberar o potencial existente dentro de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho. Nesse enfoque, o papel do *coach* é estimular a pessoa para que seu potencial aflore. Ou seja, é mais ajudá-la a aprender em vez de simplesmente, treiná-la ou ensiná-la. É estimulá-la para a descoberta de novas trilhas, de forma espontânea e natural. Assim, identificar o *coach*, simplesmente, como um treinador pode ser um equívoco, pois o processo de *coaching* não se reduz a um simples treinamento, caracterizado, muitas vezes, pela repetição exaustiva e mecânica de um exercício, jogada, movimento ou ação.

Dessa forma, Blanco (2006) explica, sempre que a palavra *coaching* for mencionada, será para referenciar as ações e os processos que constituem a prática de *coaching*; já o termo *coach*, para referenciar o indivíduo que conduz a prática; e por fim *coachee*, o indivíduo que se submete à prática. Porém, esse mesmo autor salienta que este último termo é pouco adotado aqui no Brasil, sendo mais comum a utilização do termo cliente.

Em outras palavras, o termo *coaching* refere-se ao processo, *coach*, ao profissional que aplica as técnicas de *coaching* e *coachee* ao indivíduo que passa pelo processo, ou seja, o cliente (ELLINGER& BOSTROM, 2003; JOO, 2005^{apud} BATISTA 2013).

Como se observa há diversas definições sobre o *coaching*. Pode-se observar outros autores que conceituam *coaching* no quadro 4 abaixo

Conceitos de *Coaching*

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta e desenvolvimento, pessoal ou profissional, estabelecendo metas concretas que melhoram o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito de relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional com foco no melhor desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> , por meio de questionamento de orientação, com foco em mudanças incrementais aos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> faz uso de um processo definido que facilita ao executivo os resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> executivo é a de um facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas diferenciando-se de terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhorar imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach</i> executivo ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmo, de tal modo que eles possam explicar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e o potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Continua.

Continuação.

Clutterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre <i>coach</i> e o <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.
Matta (2008)	<i>Coaching</i> é um processo que visa elevar o desempenho de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o <i>coach</i>), em parceria com o cliente (o <i>coachee</i>).
Underhill, Mc Anally e Koriat (2010)	O propósito do <i>coaching executive</i> é o desenvolvimento das habilidades do líder que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações – grande ou pequena empresa; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Quadro4: Conceitos de *coaching*
 Fonte: BATISTA (2013, p.27)

Diante do exposto, torna-se possível traçar os pontos de semelhança entre as distintas abordagens e perceber que a prática de *coaching* se caracteriza como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem, sendo que o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender (BLANCO, 2006).

Coaching, diz respeito à facilitação da aprendizagem, da mudança e do crescimento. Quando *coaches* capacitados colocam em prática suas habilidades e competências com o objetivo de promover aprendizagem, mudança e crescimento, seja para a organização ou para as pessoas, tornam-se catalisadores de mudança organizacional autêntica e sustentável (TING e SCISCO, 2006, *apud* BLANCO, 2006).

É preciso ressaltar que são diversas as definições de *coaching*, não existindo consenso entre os estudiosos do tema. A falta de uniformidade do conceito, da aplicação e do exercício de *coaching* entre pesquisadores e consultores dificulta o reconhecimento e o entendimento dessa prática, de seu propósito, dos resultados e competências necessárias ao exercício da atividade (BATISTA, 2013).

2.3.3 Processo de *Coaching*

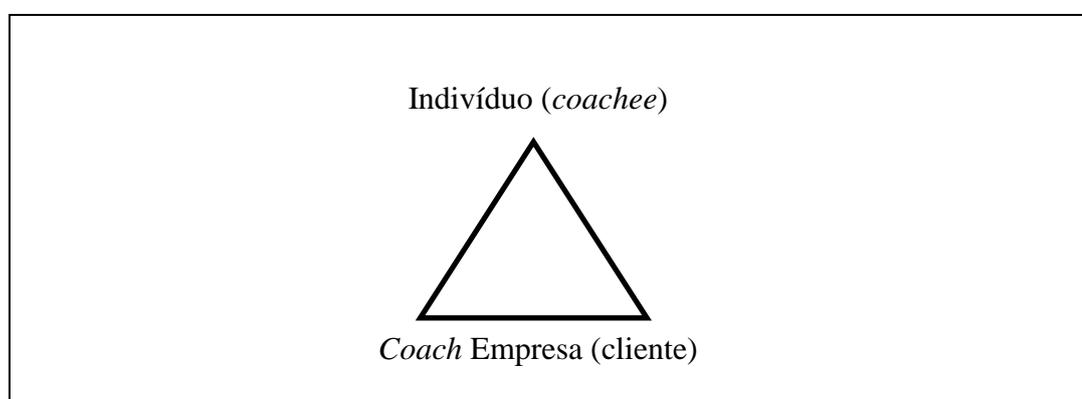
O processo de *coaching* proporciona que as competências interpessoais, técnicas, emocionais, psicológicas, comportamentais e intrapessoais sejam desenvolvidas focadas no aumento do desempenho humano e das organizações. O processo percorre pelo pensamento e esclarecimento de valores, crenças e identidade. Essa análise mental desenvolvida por meio

da co-criação, ou seja, o diálogo entre *Coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) permite o aflorar da conscientização de si mesmo, bem como o reconhecimento de suas responsabilidades frente os resultados de vida profissional e pessoal (PERSIA; SITA, 2011).

Moreira (2015) define o processo *coaching*, como a metodologia usada para alcançar objetivos, para a solução de problemas e a capacidade de desenvolver novas habilidades.

Segundo Underhill (2010) citado por Batista (2013), o processo de *coaching*, envolve três partes: O *coach*– (profissional treinado), o *coachee*– (Indivíduo) e o cliente (organização).

Metodologia tridimensional do *coaching*



Quadro5: Metodologia tridimensional do *coaching*

Fonte: adaptado de UNDERHILL (2010) *apud* BATISTA (2013)

Segundo esse mesmo autor, o processo *coaching* se estabelece na relação entre esses três envolvidos do quadro 5, o profissional *coach*, é externo e recebe pagamento pela atividade. Ele não tem autoridade formal sobre o cliente, porém, possui um grande poder de influência sobre ele; o *coachee*, que é aquele que recebe o serviço profissional de *coach* e por último, a empresa que, em muitos casos, é quem contrata o serviço.

Outra diferente forma de definir o processo *coaching* e dada por Seac (2012) *apud* Araújo (2013), o processo *coaching* trabalha a realidade, estado atual, que é onde o cliente está no presente, e um estado desejado, onde o cliente quer estar no futuro. Assim, o processo leva as pessoas de um ponto de partida até um determinado destino.

Há vários autores que definem diferentes processos para a atividade de *coaching*, que visa atender à demanda de modelos diversos e destaca para cada segmento determinado processo a ser aplicado.

Propostas para a prática do *coaching*

Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um processo de apoio para o executivo com autoridade e responsabilidade gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitara a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais.
Maynard (2006)	A atividade do <i>coach</i> , mais do que um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, <i>coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica (que busca uma melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.

Continua.

Continuação.

Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda formado entre executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Ting e Scisco (1994)	O <i>coach</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmo, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e o potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromissos com a mudança.

Quadro6: Propostas para a prática do *coaching*

Fonte: Adaptado GRANT (2003) et al, citado por FERREIRA(2008)

Batista (2013) complementa que a semelhança entre os vários modelos que descrevem o processo de *coaching* é o foco em resultados pessoais e organizacionais. Para o trabalho de *coaching*, é necessário um profissional habilitado, com expertise pessoal e profissional para conduzir o seu cliente ao desempenho almejado. Assim, é importante entender as competências exigidas para o profissional *coach*, levando-se em consideração o ambiente atual do mundo do trabalho.

Somando a isso, Gil (2008) observa que existem diferenças entre *coaching* e outros processos. De acordo ele, segue abaixo algumas características:

- **Em relação à psicoterapia:** essa enfoca o indivíduo e seus problemas pessoais enfatizam o passado, enquanto que o *coaching* volta-se para problemas de desempenho profissional, e se dirige ao futuro;
- **Em relação ao aconselhamento:** esse busca lidar com empregados que se encontram abaixo da média e têm dificuldade de cumprir prazos. Esses, fazem com que o colaborador reconheça a necessidade de mudar, enquanto que o *coaching* destina-se a qualquer empregado e fornece elementos que convém ao colaborador decidir se irá mudar ou não;
- **Em relação ao treinamento:** esse é dirigido a um grupo, tem os objetivos definidos e operacionais, enquanto que no *coaching* esse é individual e os objetivos são definidos ao longo do processo;

- **Em relação ao *mentoring***: esse é aplicado àqueles empregados que tem muito potencial, e que se revelam promissores, o mentor precisa ser escolhido entre as pessoas capazes de representar os valores da organização.

Para Silva (2010), a diferença entre o *mentoring* e o *coaching* dá-se pelo fato do primeiro estar calcado no compartilhamento de vivências, enquanto no segundo há um comprometimento para atingir resultados.

Clutterbuck (2008) fala sobre a diferença entre o aconselhamento e o *coaching*. O viés clínico característico do aconselhamento permite que a prática seja aplicada em indivíduos que apresentem alguma disfuncionalidade de ordem psicológica, como depressão. Algo que não acontece no processo de *coaching*, o qual é aplicado somente em pessoas consideradas portadoras de sanidade psicológica.

Conforme cita Krausz (2007), inicialmente, *coaching* se caracterizava como uma atividade informal e esporádica de pessoas que, por sua experiência, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos, eram procuradas para com elas se discutirem problemas e partilhar pontos de vista, opinar sobre questões de ordem pessoal, de carreira e dificuldades profissionais.

Contudo, Blanco (2006) ressalta que o *coaching* no Brasil não é muito conhecido, principalmente por ser um tema novo, mas o seu crescimento é constante, especialmente nos grandes centros, onde a busca por palestras, congressos, cursos e artigos, tem a finalidade de promover a formação da prática dos *coaches*.

Em 1999 no Brasil após anos de dedicados estudos sobre desenvolvimento humano, modelagem de grandes mentores e negociação de parcerias internacionais foi criada a Sociedade Brasileira de *Coaching* - SBC e sua metodologia exclusiva e transformadora. Como líder e pioneira em *coaching* no Brasil, a SBC destaca-se por seu compromisso com a ética e a qualidade. Possuindo um portfólio de soluções, treinamentos, serviços de alto desempenho disponível no mercado brasileiro. Com licenciados autorizados a oferecer treinamentos e especialização em *coaching* em todo o território nacional, e também no exterior, atendendo a todos aqueles que querem conquistar novos patamares de resultado e sucesso (SBC – Sociedade Brasileiro de *Coaching*, 2017).

No Brasil, o *coach* não possui regulamentação profissional, ou seja, ainda não é considerado profissão, embora já exista, desde 2009, na Câmara dos 22 Deputados, um projeto de lei sobre a regulamentação dessa profissão, cadastrado como Projeto de Lei nº 5.554/2009. Não existe formação acadêmica específica, mas sim treinamentos em *coaching*,

ministrados por instituições especializadas e certificadoras, reconhecidas pelo mercado, que habilitam os profissionais a praticarem a atividade (CLUTTERBUCK, 2008).

Percebeu-se que a utilização da prática ainda se encontra pouco difundida. Segundo o *International Coach Federation* existem cerca de 2 mil *coaches* atuando no Brasil. Concluindo que o *coaching* é uma prática pouco conhecida no ambiente organizacional brasileiro e pouco utilizada, mesmo sendo um processo que produz resultados profissionais e organizacionais positivos (UNDERHILL, 2010 *apud* BATISTA, 2013).

Para o Instituto Brasileiro de *Coaching* - IBC (2013), *coaching* é a mais moderna metodologia de desenvolvimento humano que aliada a práticas de carreira alcança os objetivos profissionais desejado.

Com isso, na próxima seção será feita uma abordagem sobre carreira quando aplicada aos processos de *coaching*.

2.4 CARREIRA E COACHING

Com o aumento da competitividade na vida profissional, cada vez mais as pessoas vêm se preocupando com seu futuro profissional, almejam um futuro brilhante e para isso é necessário qualificação, planejamento e ação. Esse processo não é tão fácil de ser desenvolvido, muitas vezes precisa-se do auxílio e apoio de algum profissional especializado para planejar e alcançar seus objetivos dentro da carreira profissional (BOGONI et. al, 2014).

Os profissionais deste século muitas vezes querem alcançar objetivos altos, mas não sabem como trilhar o caminho. O *coaching* de carreira apoia nas definições dos objetivos que estes profissionais procuram (LIMA, 2013).

Para Paula (2011) o *coaching* de carreira se baseia em técnicas específicas de *coaching* para gerir carreiras. Este tipo de *coaching* tem sido altamente procurado por pessoas em fases de escolhas profissionais, mudanças de carreiras e aposentadorias.

Bogoni et. al. (2014) exemplifica que o *coaching* de carreira é muito procurado quando se trata de ascensão profissional, troca de emprego, transição de cargos entre muitos outros, a partir dessa metodologia pode se alinhar objetivos, metas e focar em ações necessárias para que o resultado esperado ocorra.

Dentre os motivos em que o *coaching* de carreira tem sido procurado, Percia e Sita (2011) fala de expectativa de vida, habilidades e competências no ambiente de trabalho,

diversidades de oportunidades profissionais, o fato de que os sonhos pessoais estão em constante mudança.

Segundo Percia e Sita (2011), as principais situações que o *coaching* é recomendado:

- 1) **Planejamento:** Planejar é preciso, o processo de *coaching* proporciona maior segurança, imparcialidade em um ponto de vista diferenciado e especializado.
- 2) **Desenvolvimento e projeção interna:** o processo ajuda a identificar as habilidades e competências a serem desenvolvidas e também auxilia no mapeamento dos caminhos a serem seguidos para uma projeção interna, seja na organização ou no mercado de trabalho.
- 3) **Transição:** quando se trata de mudança de cargo, emprego ou atividade, o *coaching* avalia e analisa os riscos envolvidos na transição e se bem conduzida o resultado é extraordinário.
- 4) **Crise:** pode ser utilizado quando se trata de perda do foco, falta de motivação, diminuição do rendimento, é sem dúvida a situação mais comum no qual o indivíduo recorre ao *coaching*. Mesmo com a complexidade da situação, os resultados aparecem no curto prazo, porém o maior desafio está na manutenção dos resultados alcançados.

“*Coaching* de carreira oferece às pessoas as ferramentas para controlar e terem posse da carreira desejada além de ajudá-las a pensar fora do óbvio.” (BENCH, 2003, p.71 *apud* LIMA, 2013, p.20).

Percia e Sita (2011) apontam os principais benefícios de um *coaching* de carreira:

- Aumenta o nível bem-estar, satisfação, motivação e energia para realização das atividades;
- Torna visível o sentido do trabalho;
- Alinhamento e sinergia do campo profissional, unido com a missão de vida;
- Foco no que é interessante e faz sentido, evitando desperdício de energia com coisas desnecessárias;
- Utilização das potencialidades de *coachee*;
- Abertura e expansão profissional;

Com isso o *coaching* de carreira ajuda os indivíduos a identificar o que eles buscam para suas carreiras, bem como ajuda nas decisões para alcançar seus objetivos, mantendo o equilíbrio com todas as áreas da vida (IBC – Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2013).

Após serem apresentadas as bases teóricas que sustentam este estudo, o próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos utilizados para a construção e execução desta pesquisa

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que direcionaram essa pesquisa, o ambiente e instrumento de coleta de dados.

3.1 PROCEDIMENTO METODOLOGICO

O procedimento metodológico dessa pesquisa é qualitativo. A pesquisa qualitativa trabalha com dados descritivos, obtidos pelo contato direto do pesquisado, que interage com a situação objeto de estudo (NEVES, 1966).

A pesquisa qualitativa é de característica exploratório-descritiva, tendo como o estudo de casos múltiplos o método aplicado. Yin (2010) afirma que este método possibilita ao pesquisador um maior entendimento dos aspectos únicos no objeto de estudo. O levantamento do referencial teórico ocorreu para que os objetivos fossem alcançados e para um melhor entendimento dos conceitos relacionados ao tema da pesquisa.

Segundo Strauss e Corbin (2008), o termo pesquisa qualitativa refere-se a todo tipo de pesquisa no qual os resultados não podem ser apresentados através de mensuração estatística ou qualquer tipo de quantificação. Devido ao ambiente do problema de pesquisa, esse tipo de procedimento é o mais válido. Nesta abordagem, o pesquisador pode citar a natureza da realidade, sua relação íntima com o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação.

Sampieri et. al. (2006) apresentam as principais características da pesquisa qualitativa:

- Não tem a intenção de medir numericamente os fenômenos investigados;
- Os significados são extraídos dos dados e não precisam ser transformados em números ou em dados analisados estatisticamente;
- Preocupa-se em captar as experiências na linguagem dos próprios indivíduos;
- Propõem o envolvimento direto com os indivíduos pesquisados.

Essa pesquisa é classificada como corte seccional simples (transversal), pois a coleta de dados aconteceu em momento único. Esta forma ocorre devido ao tempo limitado para a elaboração deste trabalho monográfico (um semestre letivo). E tem como tipo de estudo o exploratório, para Babbie (2001) citado por Guedes (2009) o estudo exploratório é caracterizado por buscar uma aproximação de um fenômeno que é pouco conhecido.

A amostra da pesquisa foi caracterizada como amostra por conveniência, por selecionar os elementos da população com os critérios de acessibilidade e de disponibilidade. A opção por essa forma de abordagem se dá pela dificuldade de acesso aos profissionais *coaches* brasileiros.

Trata-se de uma amostra não-probabilística, em que não foi possível estimar a probabilidade de um elemento da população ser incluído na amostra. A amostra não-probabilística é aceita em estudos exploratórios, não sendo possível a generalização dos resultados (SELLTIZ et. al, 1975).

3.2 AMBIENTE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através da entrevista semiestruturada. Para Sampieri et. al. (2006) a entrevista é um processo interativo entre entrevistador e entrevistado, que tem por objetivo obter informações sobre o fenômeno estudado, através da linguagem e da perspectiva do entrevistado. Na entrevista é possível obter informações subjetivas, tais como, percepções, sentimentos e motivações.

Ela foi realizada com profissionais *coaches* da cidade de Caruaru-PE e Vinhedo-SP para analisar a percepção que esses profissionais têm sobre carreira. Essa entrevista foi feita através de e-mail, onde se estabeleceu um contato constante para a realização da mesma de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, com o *coach* executivo e empresarial formado pela ABRACEM desde 2006, Fabio Michelete, e com o *coach* PNL Marcos Silva.

Na entrevista semiestruturada o entrevistador utilizou um roteiro previamente preparado. O roteiro da entrevista foi composto com questões pessoais (gênero, idade e escolaridade) e questões para analisar a compreensão e percepção dos mesmos acerca de carreira, tema central dessa pesquisa.

Os respondentes da pesquisa foram divididos em dois casos, uma vez que esta pesquisa buscou analisar a percepção e compreensão dos diferentes entrevistados quanto à temática carreira.

- Caso 1: *Coach* Executivo e Empresarial Fabio Michelete.
- Caso 2: *Coach* PNL Marcos Silva.

As entrevistas foram analisadas através do confronto das informações levantadas com a teoria citada neste trabalho. Em seguida, dividida em categorias. De acordo com Mascarenhas (2012), dividem-se os dados coletados por categorias e neste caso deve se dá um nome para cada categoria. O nome deverá ser referente ao tipo de dado agrupado a partir da entrevista semiestruturada, e dessa forma há uma maior facilidade no tratamento dos dados.

Diante disso, expõem-se as categorias em que os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados:

- 1- Percepção de carreira.
- 2- Nível de conhecimento sobre carreira.
- 3- Importância do processo *coaching*.

Em seguida, foi feita a interpretação e conclusão acerca do material coletado. Esse estudo comparou o conteúdo das entrevistas dos dois casos (1-*Coach* Executivo Empresarial Fabio Michelete; 2-*Coach* PNL Marcos Silva) com as características levantadas e observadas na literatura sobre o tema.

O próximo capítulo apresenta os resultados coletados e discussão.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados e discussão das entrevistas realizadas nessa pesquisa com base no referencial teórico. O primeiro passo foi a compilação dos dados de caracterização do entrevistado, apresentando as seguintes informações: o nome, a idade e a formação acadêmica. O passo seguinte foi a apresentação resumida da história de vida profissional de cada entrevistado. A seguir, foi realizada a interpretação dos dados coletados, por meio da criação de categorias e da classificação dos dados relatados nas entrevistas.

4.1 HISTÓRIA DA VIDA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

A primeira parte da pesquisa abordava questões de caracterização do entrevistado. Com base nas narrativas dos entrevistados, em que eles contaram a história de sua vida profissional, foi elaborado um resumo da trajetória:

Caso 1:

Fábio R. A. Michelete, 41 anos. Psicólogo pela PUC – São Paulo, mestre em psicologia social e do trabalho pela USP. Especialista em psicologia organizacional e do trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia.

Formou-se *coach* pela ABRACEM (Associação Bras. de Coaching Executivo e Empresarial) em 2006.

Tem experiência com trabalhos de planejamento estratégico de gestão de pessoas, revisão de estruturas de cargos e definição e avaliação de competências em empresas nacionais e multinacionais de diferentes portes e segmentos. Sempre em acordo com as mais severas normas de qualidade. Sua dissertação de Mestrado é sobre o uso de métodos de avaliação de desempenho.

Realiza atividades de avaliação de perfis individuais e em grupo para seleção de cargos, análise de potencial e orientação de carreira, utilizando-se de modernas ferramentas.

É docente no MBA em gestão de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas, do MBA em Gestão Empresarial da FUNDACE-USP de Ribeirão Preto, e do MBA em Gestão Empresarial do IBG e Anhanguera Educacional.

Caso 2:

Marcos D. A. Silva, 26 anos. Formado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Iniciou sua vida profissional empreendendo com a família, no ramo de confecções. Trabalhou em uma concessionária de automóveis, na cidade de Caruaru, como supervisor de vendas. Posteriormente, foi para a indústria de medicamentos, na função de propagandista médico.

Paralelamente, formou-se *coach* na Escola Brasileira PNL, logo percebeu que precisava se dedicar mais nesse novo mercado. Resolvendo então, atuar apenas como *coach*.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para compreensão das respostas dos entrevistados, elas foram agrupadas por categorias. Essas categorias foram criadas com base no referencial teórico, e a partir das informações obtidas nas entrevistas.

CATEGORIA 1 – Percepção de Carreira.

Nessa categoria buscou-se identificar o que os profissionais *coaches* entrevistados entendem por carreira, expondo suas definições a respeito do tema. Como, o papel que eles atribuem para as organizações e os indivíduos em relação ao desenvolvimento de carreira. Assim, os entrevistados demonstraram a sua opinião sobre a importância que o desenvolvimento de carreira tem para a área de gestão de pessoas.

Definição que os profissionais *coaches* entrevistados têm sobre carreira e análise de acordo com a literatura:

“O caminho que seguimos na atividade profissional conforme nos especializamos [...] Organizações são micro-sociedades. Nela temos a chance de desenvolver carreiras com maior alcance do que em atividades individuais. Há mais desafios de relacionamento e maior pressão por efetividade. Esses desafios são campos de desenvolvimento” (Caso 1).

“Escada dentro de uma organização ou até mesmo fora dela, progressão de um profissional ao longo da vida [...] posições ocupadas dentro da empresa [...] Cabe a cada empresa a definição de suas necessidades de acordo com a demanda de trabalho. Porém, elas devem usar a estratégia de desenvolvimento de carreira para que estejam sempre oferecendo oportunidades aos seus colaboradores” (Caso 2).

As respostas obtidas colaboraram com a doutrina sobre o assunto, mostrando a percepção que os profissionais *coaches* tem a respeito de carreira.

“Uma carreira é a sequência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa” (SUPER; BOHN, 1972, p. 135).

“Embora a carreira tenha sido, nos primeiros estudos, equacionada sob a perspectiva individual, recentemente começaram-se a denotar as relações entre o desenvolvimento individual da carreira e a gestão da mesma por parte da organização” (DIAS, 2012, p. 17).

O papel das organizações e indivíduos no desenvolvimento de carreira e sua importância para gestão de pessoas na opinião dos entrevistados e a análise de acordo com a literatura:

“Os Indivíduos são ATORES de suas carreiras (e não coadjuvantes) conduzem suas decisões para mais efetividade e conforto [...] tendo a gestão de pessoas a ver com o ‘cultivo’ de potencialidades. A carreira e seu desenvolvimento é uma consequência natural” (Caso 1).

“O indivíduo tem papel primordial no desenvolvimento de carreira. Quanto mais o indivíduo se conhece mais ele tem oportunidade de atingir seus objetivos [...] Somado a isso, a gestão de pessoas contribui para manter uma organização saudável em todos os aspectos. Os profissionais se sentem desafiados quando observam que tem possibilidade de crescimento” (Caso 2)

Essa percepção dos *coaches* sobre carreira remete a Arthur (2001) citado por Guedes (2009) [...] ele é o único responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e tem liberdade para planejar ela de acordo com seus interesses.

De acordo com Hall (1996) citado por Kilimnik et al. (2006), a carreira proteana é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional.

Para Veloso e Dutra (2010) as empresas de vanguarda têm estabelecido processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira, e as organizações pelo gerenciamento de oportunidades.

É preciso inserir dentro dos processos da gestão de pessoas o desenvolvimento de carreiras. A compreensão da inter-relação das diversas partes de um todo possibilita a adequada articulação das ações, fazendo com que a trajetória da carreira subsidie e seja subsidiada, por exemplo, pelo planejamento de pessoal e de sucessão, pelo recrutamento e seleção, pelos programas de remuneração e treinamento, pela avaliação de desempenho e de potencial, dentre outros (TOLFO, 2002).

A próxima categoria abordará o nível de conhecimento que os profissionais *coaches* tem sobre carreira.

CATEGORIA 2 – Nível de conhecimento sobre carreira.

Essa categoria tinha como objetivo conhecer de qual forma os entrevistados adquiriram seus conhecimentos sobre carreira. Como eles avaliam a abordagem que foi feita na formação acadêmica de cada um deles, respectivamente, sobre a temática carreira. E se na sua formação de *coach* foi debatido sobre a temática carreira.

Análise das respostas e comparação com a teoria:

“Adquiro os conhecimentos que tenho a respeito de carreira ao longo de toda a experiência profissional. Desde as entrevistas que fiz com executivos experientes, no início de minha atividade profissional, até hoje, quando desenvolvo pessoas individual e coletivamente. Durante minha formação, pouco foi dito sobre o como carreiras se desenvolvem. E na minha formação de *coach* não foi abordado diretamente, mas como as questões trabalhadas relacionavam-se ao *coaching* executivo – escolhas de carreira eram frequentes” (Caso 1)

“Adquiro experiência sobre carreira dentro das organizações onde tive a oportunidade de trabalhar. Não tive direcionamento para ter uma visão de sair da faculdade e buscar empreender, ou evoluir dentro de uma organização buscando cargos mais elevados e me desafiando a buscar sempre algo a mais, minha visão sobre carreira parte do preconceito que faço sobre o que é ter uma carreira de sucesso [...] Foi especificado os vários nichos de

mercado dentro da minha formação *coach*. Onde se pode focar em um determinado nicho e buscar se tornar o melhor dele” (Caso 2).

Verificou-se nessa linha de raciocínio a associação com a teoria. O papel das instituições formadoras, a respeito de como instrumentalizar o profissional com requisitos mínimos para o desenvolvimento da competência interpessoal, compreendendo que ela só é desenvolvida se o sujeito do processo ensino-aprendizagem estiver disposto, pelo menos, a considerar o autoconhecimento como peça fundamental na sua formação profissional (ESPERIDIAO; MUNARI; STACCIARIN, 2002).

Com o aumento da competitividade na vida profissional, cada vez mais as pessoas vêm se preocupando com seu futuro profissional, almejam um futuro brilhante e para isso é necessário qualificação, planejamento e ação. Esse processo não é tão fácil de ser desenvolvido, muitas vezes precisa-se do auxílio e apoio de algum profissional especializado para planejar e alcançar seus objetivos dentro da carreira profissional (BOGONI et. al, 2014).

A próxima categoria abordará a importância do processo *coaching*.

CATEGORIA 3 – Importância do processo *coaching*.

Com essa categoria buscou-se compreender a importância que a aplicação do processo *coaching* tem no desenvolvimento de carreira de acordo com a opinião dos entrevistados. E qual é importância desses profissionais conhecerem sobre o tema carreira.

Análise das respostas de acordo com a literatura:

“O profissional se questiona a avaliar mais alternativas, e com isso decide de forma mais consciente. O momento do *coaching* é, portanto, um contribuinte importante para que os indivíduos saiam do “automático” e conduzam mais suas carreiras” (Caso 1)

“Tendo em vista que, quando se sabe o que quer, fica mais fácil de definir objetivos dentro da empresa, os processos ajudam a potencializar o rendimento, o foco e outros benefícios. Pode ajudar no direcionamento dos profissionais que o procuram, mostrando o potencial que cada indivíduo tem para galgar novas conquistas, sejam elas dentro da organização atual ou visando novos rumos” (Caso 2)

Nesse contexto observa-se que para Whitmore (2006) o *coaching* atua em diversos segmentos. No âmbito pessoal e profissional é um processo interativo e individual que orienta indivíduos a se desenvolverem e a produzirem resultados mais eficazes em vários aspectos de suas vidas, através da utilização de técnicas e ferramentas modernas de assessoria pessoal. Já no âmbito organizacional, o *coaching* contribui para o desenvolvimento de equipes, líderes e da organização como um todo, visando atingir as metas das empresas.

O processo de *coaching* proporciona que as competências interpessoais, técnicas, emocionais, psicológicas, comportamentais e intrapessoais sejam desenvolvidas focadas no aumento do desempenho humano e das organizações. O processo percorre pelo pensamento e esclarecimento de valores, crenças e identidade. Essa análise mental desenvolvida por meio da co-criação, ou seja, o dialogo entre *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) o permite o aflorar da conscientização de si mesmo, bem como o reconhecimento de suas responsabilidades frente os resultados de vida profissional e pessoal (PERSIA; SITA, 2011).

Conforme Seac (2012) *apud* Araújo (2013), o processo coaching trabalha a realidade, estado atual, que é onde o cliente está no presente, e um estado desejado, onde o cliente quer estar no futuro. Assim, o processo leva as pessoas de um ponto de partida até um determinado destino.

O próximo capítulo apresenta a discussão crítica.

5 DISCUSSÃO CRÍTICA

Através das respostas obtidas com as entrevistas feitas com os profissionais *coaches* e sua comparação com o referencial teórico, contido nesse trabalho, foi possível analisar que os profissionais *coaches* têm uma percepção de carreira citada por vários autores. Assim, percebe-se que esses profissionais agregam os conceitos de carreira na aplicação de suas ferramentas e processos.

Dessa forma, para facilitar a compreensão dos resultados obtidos com as entrevistas, foram determinadas três categorias:

Categoria 1- Percepção de carreira.

Categoria 2- Nível de conhecimento sobre carreira.

Categoria 3- Importância do processo *coaching*.

Cada categoria tinha como objetivo analisar e compreender a opinião dos profissionais *coaches* entrevistados a respeito de um determinado tema.

A primeira categoria buscou identificar qual é definição que os *coaches* aplicam a carreira, e o papel que as organizações e os indivíduos têm sobre o desenvolvimento de carreira na opinião desses profissionais. Somado a isso, procurou-se conhecer qual a importância do desenvolvimento de carreira para a área de gestão de pessoas segundo os profissionais entrevistados. Visto que a compreensão desses pontos é de grande relevância para a temática estudada.

Logo, os *coaches* definiram carreira como, o caminho que é percorrido de acordo com as especializações feitas no decorrer da vida profissional. Outra forma de definir carreira apontada por eles foi a progressão profissional ao longo da vida e posições ocupadas dentro de uma organização. Assim, outro ponto exposto foi o papel que as organizações exercem sobre o desenvolvimento de carreira. Esses profissionais entendem que as organizações são micro-sociedades e dentro delas as chances de desenvolvimento de carreira é maior devido às cobranças e desafios que o ambiente corporativo possui. Dessa forma, dentro das necessidades de trabalho elas têm como papel a oferta de oportunidades para seus colaboradores, devendo atrelar suas demandas a estratégias de desenvolvimento de carreira.

Entretanto, foi visto que não são apenas as organizações que exercem papel no desenvolvimento de carreira, os *coaches* indicaram que os indivíduos também têm responsabilidades no desenvolvimento de carreira. Para eles, os indivíduos têm papel primordial e quanto mais eles se conhecem mais eles têm oportunidades de atingir os objetivos almejados, eles são atores de suas carreiras e devem conduzir suas decisões para maior efetividade e conforto. Sendo a gestão de pessoas condutora dessas possibilidades de crescimento dentro das organizações, fazendo com que sejam organizações saudáveis em todos os aspectos.

Em seguida, a segunda categoria estabelecida tinha como objetivo entender de qual forma é abordado o tema central desse trabalho, carreira, nas instituições onde os entrevistados obtiveram seus títulos e certificados. Assim, visando levantar o nível no qual essas instituições abordam o tema e identificar possíveis lacunas nesse processo de aprendizagem, tornando-se um alerta para a comunidade acadêmica e científica de modo geral.

Os *coaches* entrevistados mostram que seus conhecimentos sobre carreira foram construídos no decorrer das suas experiências profissionais dentro e fora das organizações e ressaltam que não tiveram direcionamento e pouco foi visto sobre o tema carreira em suas formações acadêmicas e formações de *coach*.

Sobre isso, Esperidiao et. al. (2002) faz uma reflexão sobre o papel das instituições formadoras, a respeito de como instrumentalizar o profissional com requisitos mínimos para o desenvolvimento da competência interpessoal, compreendendo que ela só é desenvolvida se o sujeito do processo ensino-aprendizagem estiver disposto, pelo menos, a considerar o autoconhecimento como peça fundamental na formação profissional.

Todavia, a terceira e última categoria analisa como os profissionais *coaches* entrevistados julgam importante eles possuírem conhecimento sobre o tema carreira e como eles avaliam a aplicação do processo *coaching* no desenvolvimento de carreira.

Logo, eles acrescentam que o conhecimento sobre carreira ajuda na aplicação dos processos *coaching* fazendo com que os indivíduos saiam do automático e conduzam melhor suas carreiras. Esses processos ajudam a potencializar o rendimento. Sendo os processos *coaching* associados ao desenvolvimento de carreira uma ferramenta que procura mostrar o potencial que cada indivíduo tem para galgar novas conquistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é composto pelas conclusões, bem como as limitações referentes ao presente estudo, apresentando ainda, sugestões para futuras pesquisas.

6.1 CONCLUSÕES

Diante de tantos conceitos aplicados sobre carreira e *coaching* é importante entender que ambos fazem parte da gestão de pessoas e juntos contribuem para o melhor desenvolvimento e gestão das organizações e indivíduos. Ficando evidenciada a necessidade de conhecimento que o profissional *coach* precisa ter sobre carreira.

Pode-se analisar que a percepção que o *coach* tem sobre carreira atribui responsabilidades tanto para as organizações como também para o indivíduo, tendo ele como ator principal do desenvolvimento de carreira, o que se aproxima dos conceitos da carreira proteana. Que deposita no indivíduo essa responsabilidade.

Os *coaches* entrevistados associam o conhecimento que eles possuem sobre carreira com a melhor aplicabilidade do processo *coaching* em seus clientes. Fazendo com que eles se questionem e consigam avaliar mais alternativas e tomarem decisões mais conscientes.

Analisa-se, que os *coaches* não foram direcionados em suas formações de forma efetiva sobre a temática carreira, sendo as suas experiências profissionais e suas buscas pessoais a fonte da sua percepção de carreira.

A existência de uma associação entre o processo *coaching* e o resultado que esse processo traz para a vida profissional, sinaliza a importância da abordagem sobre o tema carreira de forma mais abrangente nas Universidades e nos cursos de *coaching*, que possam favorecer a reflexão dos alunos e egressos, que desejam atuar como *coach* ou não, sobre os aspectos relacionados à carreira, sua trajetória profissional, ganho de competências, elaboração de um plano de autodesenvolvimento, dentre outros aspectos, que podem impactar positivamente a satisfação do indivíduo no trabalho que exerce e sua melhoria como profissional.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo foi realizado através do método de pesquisa qualitativo, que segundo Yin (2010), este método permite que o conhecimento sobre o assunto seja aprofundado, mas não é possível generalizar os dados coletados. Dessa forma, uma das limitações encontradas neste estudo foram as diferentes respostas dadas pelos respondentes acerca do assunto proposto, visto que alguns dos temas abordados podem representar uma situação momentânea do pesquisado, e dessa forma pode se distorcer a realidade devido a essa interpretação do entrevistado.

Outra limitação diz respeito à dificuldade de contatar profissionais *coaches*, por se tratar de uma atividade ainda em expansão no Brasil e principalmente em nossa região. Pode-se destacar também a escassez de tempo por parte dos entrevistados, e dessa forma não podendo obter maiores análises sobre o assunto abordado, e conseqüentemente não se aprofundando ainda mais no tema proposto.

6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão para futuros trabalhos, a realização de uma pesquisa quantitativo-descritiva, objetivando mensurar a percepção que o profissional *coach* tem sobre carreira, visto que a pesquisa qualitativo-descritiva não objetiva conclusões numéricas.

Outra possibilidade de estudo é a avaliação dos benefícios do processo *coaching* para o desenvolvimento de carreira de forma quantitativa e qualitativa.

Acredita-se ter avançado na compreensão do estudo de carreira e *coaching*, mas, sem dúvida, as pesquisas devem continuar buscando, cada vez mais, ampliar o conhecimento sobre o assunto. A partir desse estudo, espera-se ter contribuído para ampliar o conhecimento sobre carreira e *coaching*, bem como apresentar seus benefícios, para os profissionais e indivíduos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. S. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações.** (Monografia) Universidade Federal do Rio Grande no Norte – UFRN. Natal 2013. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/672/1/WendellSA_Monografias.pdf> Acesso em: 19 Abr. 2017.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. **Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira?** Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, K. S. **Coach: Um Estudo das Competências Requeridas para o exercício da profissão.** Dissertação (mestrado em administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_karen_santos_batista_2013.pdf> Acesso em: 19 Abr. 2017.

BLANCO V. B. **UM ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DE COACHING NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A POSSIBILIDADE DE SUA APLICAÇÃO COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.** (Dissertação) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp014586.pdf>> Acesso em: 19 Abr. 2017.

BOGONI, N; GUARESCHI, A; ROCKEMBACH, P. **RESULTADOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE COACHING PARA ASCENSÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL EM MULHERES PASSOFUNDENSES.** Universidade de Passo Fundo – UPF. 11º Convibra - Administração - 2014. Passo fundo, 2014. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_9191.pdf>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

BRASIL, Luciana Americano. **Estudo de Caso – HR Consultoria: A Importância o Coaching no Desenvolvimento Profissional.** (Monografia) Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas FATECS. Brasília DF 2008. Disponível:

<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/673/2/20133552.pdf>>. Acesso: 19 Abr. 2017.

CAMARGO, I. S. **Gestão de carreira no início da carreira profissional: um estudo sobre atitude de carreira de jovens discentes da graduação da FEA/USP.** 2016. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em:<http://www.teses.usp.br/teses/disponivel/12/12139/tde-0102202017-122952/>. Acesso em: 07 Abr. 2017.

CARDOSO, G. S. **Mapeamento das competências funcionais.** Ponta grossa, 2012.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I).**Revista da Administração de Empresas – ERA (1995). Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>> Acesso em: 07 Abr. de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados.** São Paulo, 2. ed, Editora Gente, 2008.

DIAS I. P. **Percursos de Carreira em Tempos de Mudança: Estudo Qualitativo.** 2012. Dissertação de Mestrado – Universidade do Porto. Porto, 2012. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/63682/2/Percursos%20de%20carreiraEGRHIs%20Dias.pdf>. Acesso em 02 Abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

ESPERIDIAO, E; MUNARI, D. B; STACCIARIN, J. R. **Desenvolvendo pessoas: estratégias didáticas facilitadoras para o autoconhecimento na formação do enfermeiro.** Rev. Latino-Am.Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 10, n. 4, p. 516-522, jul. 2002.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. **Coaching:** um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <doi:10.11606/D.12.2008.tde-14012009-152323>. Acesso em: 22 Abr. 2017.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1998.

GALLWEY, W. T. **O jogo interior de tênis.** São Paulo: Textonovo, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

GRIZA, A; LOCATELLI, P. A. P.C; LORENZETTI, J. V; GARAY A. B. B. **A Percepção sobre Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva do Rio Grande do Sul.** Revista Organizações em Contexto (ROC) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - Faculdade de Administração e Economia - FAE - Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n16p247-274>>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-101254/pt-br.php>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-e-significado/>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências**. VOL. 12, Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a08.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LIMA M. P. R. **UMA ABORDAGEM AOS PRINCIPAIS TIPOS DE COACHING**. Monografia. Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3967/1/20963395.pdf>> Acesso em: 29 Abr. 2017.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**. São Paulo, v. 2, 1999.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASCARENHAS, S. A. (Org.) **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012

MOREIRA, Valdir. **Coaching, a arte de fazer acontecer**. Revista Mirante Agronegócio/2015, Ano 7, nº58.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa: características, uso e possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Coaching, Mentoring, Counseling: Modelo Integrado de Orientação Profissional com sustentação da Universidade Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, Maurício de. **A arte do coaching: por uma vivência de 10000 horas**. 1. Ed. São Paulo: allprint, 2011.

PERCIA, André, SITA, Mauricio. **Manual completo de coaching**: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Ser mais, 2011.

REIS, G. G. **Da Experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Brasília, Alumnus, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Chistina Ávila de Menezes. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, Elisane Rodrigues. **Avaliação das Competências o Líder-Coach, no Ministério da Integração Nacional**: Um estudo de caso. (Monografia). União Educacional do Planalto Central (UNIPLAC), Faculdade de Ciências Gerenciais do Planalto Central CIGEPLAC. Brasília, 2008.
Disponível:<<http://dspace.faciplac.edu.br/bitstream/123456789/97/1/TCC200807MONOGRAFIA1606.pdf>>. Acesso em 19 Abr. 2017.

SANTOS, Rubens. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SELLTIZ, C. et.al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Epu, 1975.

SENGE, P. M. A. **Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, C. **Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e Counseling: algumas Singularidades e Similaridades em Práticas**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 11, n. 2, p. 299 309, 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING – SBCOACHING. Disponível em:<<https://www.sbcoaching.com.br/quem-somos>> Acesso em: 29 Abr. 2017.

SUPER, Donald E.; BOHN, Martin J. **Psicologia Ocupacional**. Tradução de Esdras dos Nascimento e Jair Ferreira dos Santos. São Paulo: Atlas, 1972.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de Gestão de pessoas da UFPA: Em sintonia com o gerencialismo?** 2010. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12153/1/DeniseLAT_DISSERT.pdf>. Acesso em 21 mar. 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento**. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Rev. Psicol, Organ. Trab. Florianópolis, v.2, n.2, p.39-63, dez. 2002. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 Mai. 2017.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Carreiras sem Fronteiras e Transição Profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Bookman, 2010.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista semiestruturada para os profissionais *coaches*.

1 -

A) Nome: _____

B) Idade: _____

C) Formação Acadêmica: _____

D) História de vida profissional, do início até se tornar *coach*: _____

2 - Qual a sua percepção de carreira?

3 - Onde você adquiriu seus conhecimentos a respeito de carreira?

4 - Qual o papel das organizações no desenvolvimento de carreira?

5 - Qual o papel dos indivíduos no desenvolvimento de carreira?

6 - Como você avalia os resultados da aplicação do processo *coaching* no desenvolvimento de carreira? Comente.

7 - Qual a importância para o profissional *coach* conhecer sobre carreira? Comente.

8 - Em sua opinião, qual a importância do desenvolvimento de carreira para a gestão de pessoas?

9 - Como você avalia a abordagem que foi feita em sua formação acadêmica sobre o tema carreira? Comente.

10- Na sua formação de *coach* foi abordado o tema carreira? Comente.