

*AS CONTRIBUIÇÕES DO
COACHING DE CARREIRA NA
PERCEPÇÃO DO COACHEE*

*COACHEE PERCEPTION
ANALYSES FROM CAREER
COACHING CONTRIBUTIONS*

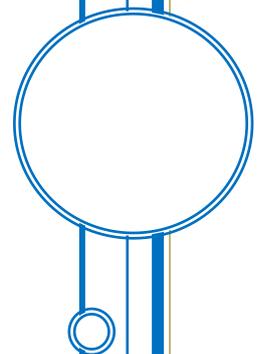
Fransciély Valladas **Velasques***, Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Brasil. | E-mail: franscielyv@gmail.com

Deisi Nara **Bierende**, Universidade La Salle (UNILASALLE). Brasil.
E-mail: deisinara@icacoaching.com.br

Submetido: Julho 2017

Aceito: Janeiro 2019

*Contato para Correspondência



Resumo

Em virtude da adaptação dos profissionais às novas exigências do cenário empresarial, o *coaching* permite o autoconhecimento e desenvolvimento das competências comportamentais de quem participa do processo. O objetivo deste estudo é analisar as contribuições do *coaching* para a Carreira, na percepção do *coachee* (cliente). Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa classificada como exploratória, na qual a coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas com participantes do processo de *coaching* de carreira. Os resultados apontam que o *coaching* atua como facilitador no processo de mudança no que tange à carreira profissional, por desenvolver as competências comportamentais, além de permitir o autoconhecimento, autodesenvolvimento, conhecimento de crenças limitantes e propósito de vida, passando a ter um maior entendimento sobre si mesmos, para alcançar os resultados esperados.

Palavras-chave: *Coaching*. Carreira. Desenvolvimento profissional.

Abstract

Due to the adaptation of professionals to the new requirements of the business scenario, coaching provides self-knowledge and development of the behavioral skills of those who participate in the process. The purpose of this study is to analyze the contributions of Coaching throughout the perception of the clients. This study is characterized by being a qualitative research, classified as exploratory, in which the data collection occurred through semi-structured interviews with participants in processes of career coaching. The results reveal that coaching acts as a facilitator in the process of change in a professional career for developing behavioral skills, in addition, coaching allows self-knowledge, self-development, knowledge of limiting beliefs systems, understanding of life purpose and finally gain a deeper understanding of yourself to achieve expected results.

Keywords: Coaching. Career. Professional development.

1 Introdução

Em decorrência da globalização, o cenário empresarial tem apresentado diversas mudanças, como por exemplo, novas tecnologias, consumidores mais exigentes quanto a qualidade dos produtos e serviços e ainda uma concorrência acirrada. Como consequência, as empresas exigem de seus colaboradores novas habilidades e competências para lidar com a alta demanda, prazos exíguos e também resolução de problemas (Stefan, 2015).

Os profissionais observam a necessidade de autodesenvolvimento para atender as expectativas das organizações, buscando um maior aprimoramento de suas competências técnicas e comportamentais. Além disso, Carvalho (2015) salienta que estes profissionais lidam diariamente com uma rotina acelerada, o que provoca um desequilíbrio na vida pessoal e profissional gerando uma grande frustração de não conseguir alcançar os resultados esperados em todas as áreas da vida.

Nesta perspectiva, Stefan (2015) afirma que para superar estes desafios, os profissionais têm buscado como alternativa uma assessoria através do processo de *coaching*. Este processo

oportuniza uma reflexão, autoconhecimento e comprometimento através de técnicas e ferramentas que auxiliam no aumento da *performance*, mudança de hábitos e aprendizado tanto na área profissional quanto pessoal. O responsável por este processo é o profissional *coach* que desenvolve no *coachee* (cliente), a possibilidade do alcance de seus objetivos.

Conforme Matta e Victoria (2016) o mercado de *coaching* está em crescimento no Brasil, pois as empresas observam o processo como uma nova ferramenta de desenvolvimento de seus colaboradores, com o intuito de atrair e reter talentos, aumentar o comprometimento, e auxiliar na resolução de problemas e atingimento de metas. Porém, faz-se necessário avaliar os reais benefícios deste processo. Assim, este artigo tem como questão central de investigação compreender: quais as contribuições do processo de *coaching* para a Carreira, na percepção do *coachee*?

O *coaching* de carreira é aplicado com o objetivo de alinhar as competências pessoais dos profissionais às competências exigidas no ambiente empresarial (Stefan, 2015). Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral analisar as contribuições do processo de *coaching* para a carreira na percepção do *coachee*, e como objetivos específicos, (a) analisar a importância do processo de *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional, (b) identificar os resultados esperados e obtidos pelo *coachee* no processo de *coaching*, e (c) identificar as competências desenvolvidas para o alcance dos objetivos estabelecidos no processo de *coaching* de carreira.

A definição deste estudo surgiu com a necessidade de analisar o *coaching* de carreira, considerando que muitos profissionais têm buscado este processo como alternativa de autoconhecimento e aperfeiçoamento pessoal. Assim, como justificativa da pesquisa proposta está primeiramente em analisar os benefícios que o processo de *coaching* traz ao *coachee*, considerando que cada processo é único, e está diretamente relacionado com as diversas situações que ele vivenciou, por isso que varia de pessoa para pessoa.

Em uma busca no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], sobre *coaching* de carreira e seus benefícios, foram identificados 17 trabalhos sobre o tema, destes 9 trabalhos têm como foco a liderança nas organizações, a partir da utilização de ferramentas de *coaching*, 6 são voltados a *coaches*, considerando um treinador de esportes. Por fim, dois trabalhos têm como foco o *coaching* de carreira, porém um deles, na percepção dos profissionais *coaches* e outro para *coachees*. Salienta-se que o foco destes estudos mencionados é voltado as estratégias do processo de *coaching* na transição da carreira. Neste sentido, quanto à oportunidade, este estudo se justifica uma vez que existem poucos estudos sobre *coaching* de carreira e seus benefícios, principalmente tratando-se das

competências que foram desenvolvidas através do processo.

Essa introdução é seguida do referencial teórico deste artigo, no qual se refere a *Coaching*, *Coaching* de Carreira e *Coaching* no Desenvolvimento de Competências. Após serão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para a coleta e análise de dados, seguida dos resultados obtidos e as discussões apontadas. Por fim, apresenta as considerações desta etapa de pesquisa e as recomendações para estudos futuros sobre este tema.

2 *Coaching*

Em relação a origem da palavra *Coaching*, segundo Cogo (2012) o termo surgiu por volta do século XV e XVI, em Kocs na Hungria, local onde as carruagens eram chamadas de coches. O profissional que conduzia o coche, era chamado de cocheiro e era responsável por conduzir os passageiros até o destino desejado. No final do século XVIII, surge na Inglaterra, um esporte de elite denominado *coaching*, que se trata de corridas a cavalo com coches, conduzidas pelos *coachmen*.

De acordo com Assis (2016) em 1850, o termo *coaching* passou a ser utilizados em universidades como forma de denominar um tipo de treinador, que eram os profissionais que auxiliavam os estudantes para a preparação das provas, os chamados tutores. Em 1950, o termo passou a ser empregado em referência na literatura de negócios como a habilidade de gestão de pessoas. Os autores Marques e Carli (2012) salientam ainda que na mesma época o termo também passou a ser utilizado no esporte de tênis e esqui como treinador motivacional.

Em 1960, surge em Nova York um programa educacional que introduz pela primeira vez habilidades de *coaching* de vida. O programa foi adaptado quando levado ao Canadá focando também para a resolução de problemas (Assis, 2016). O mesmo autor afirma que a partir de 1980, o *Coaching* foi incluído em programas de formação de liderança, quando o ambiente corporativo passou a observar a importância do tema como ferramenta poderosa de desenvolvimento interpessoal.

Atualmente o *coaching* é caracterizado por um processo que visa a melhoria da performance do coachee (cliente) tanto para vida profissional quanto pessoal, através de técnicas aplicadas pelo profissional coach (Marques, 2012). Wolk (2013) complementa que se trata de um processo de aprendizado que permite traçar cada etapa para o alcance do futuro almejado.

Para Krausz (2007) o *coaching* é um processo com foco no presente e no futuro que busca o desenvolvimento pessoal e profissional. Ele permite que as pessoas que participam do

processo atinjam seus objetivos por meio da identificação da situação, compreensão dos fatos e aperfeiçoamento de suas competências. Cogo (2012) complementa que este processo acelera o desenvolvimento do coachee por focar na consciência e no que é mais relevante para o atingimento dos objetivos.

Neste sentido, Wolk (2013) salienta que para atingir os resultados esperados é necessário assumir responsabilidade, pois enquanto o coachee continuar acreditando que seus problemas são consequências de fatores externos, o coaching não terá eficácia. O papel do coach é questionar os insights do coachee colaborando para o entendimento e compreensão de seus diálogos internos, assim, o processo de coaching se torna mais enriquecedor.

A estrutura do processo de coaching é definida entre o coach e coachee, no qual optam pela quantidade e periodicidade das sessões, o local dos atendimentos e o tempo de duração. Na visão de Stefan (2015) é aconselhado de três a seis meses para melhor evolução do processo. Neste sentido, Matta e Victoria (2016) salientam que a periodicidade é adaptada conforme a disponibilidade e necessidade do coachee, em média o processo de coaching varia entre 10 a 25 sessões, dependendo do objetivo que o mesmo deseja alcançar.

O Coaching pode ser dividido em quatro tipos básicos, sendo eles segundo Stefan (2015): coaching de vida, de negócios, executivo e de carreira. O Coaching de Vida, conhecido também como Life Coaching, tem como objetivo o desenvolvimento pessoal, como por exemplo, relacionamento pessoal e familiar, saúde no sentido de bem-estar e emagrecimento, entre outros.

Sobre o Coaching Executivo, Marques (2012) afirma que este tem o foco em desenvolvimento de líderes, diretores, gestores, gerentes, com o intuito de aumentar o resultado das organizações a que pertencem. E o Coaching de Negócios é voltado para empresários de pequenas e médias empresas, com o objetivo de transformá-los em grandes líderes, no gerenciamento da empresa como um todo, sendo pessoas, recursos, entre outros.

Stefan (2015) afirma que o Coaching de Carreira é destinado a pessoas que queiram definir ou mudar a sua carreira, como por exemplo, iniciar um novo curso, sair de um emprego, aceitar um novo cargo, mudar de área ou ramo, entre outros. O foco deste estudo é sobre as contribuições do processo de coaching em relação à carreira, assim, no próximo capítulo abordaremos com mais detalhes o conceito de coaching de carreira e após coaching no desenvolvimento de competências.

2.1 *Coaching* de Carreira

Para entender o que estuda o *coaching* de carreira é necessário primeiramente compreender o termo carreira profissional. De acordo com Dias (2016) carreira significa a experiência praticada durante a vida profissional, considerando todo o conhecimento da área que atua, rotinas de trabalho, entre outros. Sousa (2016) complementa que carreira é qualquer profissão que permite a possibilidade de progredir.

Neste sentido, o *coaching* de carreira atua no desenvolvimento de pessoas que estejam iniciando a carreira profissional, buscando ou vivenciando mudanças, promoções ou ainda uma transição na carreira (Stefan, 2015). Nesta perspectiva, Whitmore (2012) afirma que este processo viabiliza superar os obstáculos através de *insights* que permitem analisar os pontos fortes e a serem desenvolvidos pelo *coachee*, conhecer a situação atual e o caminho para o alcance, e ainda, analisar o mercado de atuação.

Para Stachiu (2013) o *coaching* de carreira tem como objetivo gerar aprendizagem e desenvolver as competências comportamentais, emocionais e ainda psicológicas, tendo como foco a conquista de objetivos para a carreira profissional. A orientação de carreira no sentido geral, facilita na escolha, tomada de decisão e também na preparação para projetos nas diversas áreas da vida. Dias (2016) complementa que para ter uma carreira de sucesso precisamos compreender a nossa missão de vida, para então encontrarmos a nossa realização pessoal.

Segundo Braz (2016) as circunstâncias para iniciar o processo de *coaching* de carreira são as mais variadas, como: buscar um futuro profissional, desenvolvimento das competências interpessoais e ainda ter habilidades para liderar equipes. O papel do *coach* neste processo é identificar os objetivos profissionais e auxiliar o *coachee* no desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos. Sousa (2016) afirma que o *coaching* de carreira tem como objetivo o desenvolvimento do potencial do *coachee*, despertando e aprimorando talentos.

Wolk (2013) afirma que o profissional *coach* utiliza a escuta ativa e perguntas *coaching* para estimular novas reflexões e percepções, mudança de comportamento, aumento da consciência e autodesenvolvimento. Sousa (2016) complementa que esse processo busca identificar os objetivos, construindo as próprias soluções e tomando decisões de acordo com o padrão mental do *coachee*. Neste sentido, Wolk (2013) salienta que a escuta ativa, trata-se de ouvi-lo e compreender a situação sem julgamento e sem aconselhar. A partir das “perguntas poderosas” são geradas reflexões que nunca foram percebidas e que permitem que o *coachee* encontre as respostas em si mesmo, mudando suas atitudes em relação a si e aos outros.

O processo de *coaching* não se trata de uma consultoria, aconselhamento, terapia ou

mentoria, pois o *coach* não oferece soluções a seus clientes. O autodesenvolvimento é um pilar importante, pois entende-se que o *coachee* assume a responsabilidade de pensar e decidir por si mesmo. O *coach* será como um guia, onde numa construção em parceria, vai-se definindo ações desafiadoras para melhorar hábitos e competências, criando um movimento de evolução (Negri, 2006).

O *coaching* também permite o autoconhecimento, trata-se de conhecer a si mesmo, a sua própria essência, valores, crenças, pensamentos, desenvolver um maior controle de emoções, entre outros. A partir desta construção o *coachee* potencializa seus pontos fortes e passa a ter uma maior percepção dos pontos que precisa colocar foco, desenvolver e realizar mudanças para alcançar seus objetivos (Oliveira, Damasceno, Bezerra & Silva, 2009).

Neste sentido, Matta e Victoria (2016) observam que a maior dificuldade enfrentada no processo de *coaching* são as crenças limitantes, por exemplo, crenças equivocadas de que não merece uma promoção por não estar preparado ou qualificado, esperar pelo reconhecimento e sucesso sem dedicação e empenho, pensamentos negativos, falta de resiliência e inteligência emocional. Assim, as ferramentas e técnicas do *coaching* eliminam as interferências que impedem o alcance dos resultados esperados.

O *coaching* de carreira permite um aprimoramento das competências profissionais para alcance dos objetivos estabelecidos. Neste sentido, no próximo capítulo irá ser abordado o conceito de competência e a participação do *coaching* no desenvolvimento das mesmas.

2.2 *Coaching* no desenvolvimento de competências

O processo de *coaching* de carreira tem como objetivo desenvolver as competências do *Coachee* para atingir os resultados esperados no âmbito profissional. Neste sentido, Marques e Carli (2012) afirmam que o *coaching* tem como objetivo gerar aprendizagem e desenvolver as competências comportamentais, psicológicas e emocionais, proporcionando direcionamento para atingir as metas e os objetivos esperados sejam pessoais ou organizacionais.

Batista (2013) explica que competência é a “capacidade do profissional de identificar, adquirir e aplicar os conhecimentos conceituais, metodológicos e técnicos em processos e atividades de sua área de atuação na empresa”. O mesmo autor afirma que competências se tratam de conhecimentos, habilidades e atitudes, e que aplicá-las a situações do dia a dia, proporcionam o desenvolvimento do profissional para a carreira e da organização em que atua.

O *coaching* permite desenvolver as competências para aumentar a performance do *coachee* para adquirir novos saberes, como por exemplo, saber no sentido de conhecimento, o

saber fazer considerando habilidades, e querer fazer, no sentido de atitude. Além disso, permite desenvolver competências comportamentais como: comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, gestão do tempo, capacidade de lidar com adversidades, capacidade de liderança, visão estratégica, entre outras. E demais competências psicológicas e emocionais necessárias para atingir os objetivos propostos, como resiliência, inteligência emocional, controle das emoções, gestão de conflitos (Batista, 2013).

Para Whitmore (2012) o processo de *coaching* permite desenvolver competências que ampliem as possibilidades de atingimento das metas, tanto para atuar uma nova carreira, quanto para progredir na área de atuação. O mesmo autor salienta que através do aumento da *performance*, é possível aumentar os resultados gradualmente, possibilitando autorrealização, satisfação pessoal e profissional, além de uma melhoria na qualidade de vida. Neste sentido, este estudo tem como objetivo compreender as competências que são desenvolvidas a partir do *coaching* de carreira, apresentando a pesquisa sobre as reais contribuições deste processo.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo de caráter exploratório proporciona um aprimoramento de ideias, além de uma maior flexibilidade na busca de informações e na construção de novas hipóteses. Segundo Gil (2010) este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses, através de entrevistas com pessoas que tem relação direta com o problema levantado no projeto de pesquisa.

Quanto à natureza, o estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, no qual tem como objetivo gerar conhecimento para a aplicação prática sendo dirigido a uma solução de problemas específicos (Gil, 2010). Considerando isso, este estudo tem como objetivo analisar a importância do *coaching* de carreira, identificar os resultados esperados e obtidos, assim como identificar as competências desenvolvidas para o alcance dos objetivos estabelecidos na percepção do *coachee*.

Do ponto de vista da abordagem do problema, Goldenberg (2005) afirma que este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, pois busca descrever detalhadamente determinadas situações com o objetivo de compreender e produzir novas informações. Segundo Roesch (2005), uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. O autor salienta que esta delimitação se faz necessária para extrair uma parcela de participantes a ser investigado pelo projeto de pesquisa. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas que participaram do *coaching* com

foco em carreira, com objetivo de avaliar as contribuições do processo para o *coachee*.

A coleta de dados, através de dados primários consistiu na divulgação durante o mês de março de 2017, via Facebook das pesquisadoras, na qual 11 *coachees* que participaram do processo de *coaching* de carreira, se prontificaram a colaborar. As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas com sete participantes, em razão da conciliação da agenda.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro seguindo as normas da instituição de ensino para o trabalho de conclusão da especialização e foi construído com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram agendadas e realizadas individualmente no mês de março e abril de 2017 pelas pesquisadoras. Em média, cada entrevista teve a duração de 30 minutos, com questões padrão aberta a fim de um maior entendimento e/ou esclarecimentos sobre a percepção dos envolvidos no processo sobre os resultados obtidos. Estas entrevistas foram transcritas, constituindo textos digitados, que foram objetos de análise.

Em relação à análise das entrevistas, considera-se que elas representam um texto no qual Bauer e Gaskell (2008) entendem como: “os textos, do mesmo modo que as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam”. Dessa forma, foi realizada uma análise de conteúdo no *corpus* documental, criando quadros síntese para análise geral das entrevistas.

Por fim, para a apresentação e análise dos dados foram descritas as entrevistas relatando a percepção dos *coachees* sobre a importância do processo de *coaching* para o desenvolvimento da carreira, considerando os resultados alcançados e as competências desenvolvidas, com o objetivo de analisar as contribuições do processo de *coaching* para a carreira profissional.

4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, irá ser apresentado o perfil dos entrevistados, bem como, a análise e discussão dos resultados com base no referencial teórico apresentado anteriormente e os dados obtidos na pesquisa.

Esta pesquisa teve como entrevistados, sete mulheres que participaram do processo de *coaching* nos últimos dois anos, com idade entre 21 e 40 anos. As profissionais entrevistadas possuem formação na área de negócios e saúde, sendo que quatro possuem formação a nível de especialização e três a nível de ensino superior.

4.1 A importância do *Coaching* no desenvolvimento da carreira

O *Coaching* tem como benefício desenvolver o autoconhecimento no *coachee* permitindo que tome consciência da situação, potencializando escolhas e conseqüentemente gerando mudanças para alcançar o objetivo planejado (Stefan, 2015). Neste sentido, o *coaching* de carreira atua como um processo, de descobrir pontos fortes, bem como os pontos a serem desenvolvidos no *coachee*, permitindo o desenvolvimento de competências necessárias para alcance dos resultados esperados. Conforme relata a entrevistada (C1), o *coaching* de carreira é:

uma oportunidade de as pessoas quebrarem as suas crenças e identificarem o seu maior potencial. [...] Então, o que eu entendo por processo de *coaching* de carreira, a gente aprende a se conhecer, conhecer as nossas potencialidades, e a partir daí, desenvolver o que precisa ser desenvolvido, e focar no que interessa. (C1).

A visão da entrevistada (C1) é confirmada por Wolk (2013) que salienta que o *coaching* é um processo em que o profissional *coach* utiliza ferramentas para direcionar o *coachee* a atingir suas metas, contribuindo com o desenvolvimento do potencial do mesmo. Salienta-se que o potencial só é desenvolvido a partir de um diálogo contínuo entre o *coach* e o *coachee*, no qual observa os comportamentos e instiga reflexões que permitam este desenvolvimento. Assim, entende-se que através do *coaching* são desenvolvidas as potencialidades do *coachee*, considerando o diálogo instigado pelo *coach*, que permite o autoconhecimento a partir de suas próprias reflexões.

Nesta perspectiva, a entrevistada (C6) afirma que o “*coaching* de carreira é uma metodologia, que vai me dar autoconhecimento necessário para utilizar as minhas potencialidades e melhorar a *performance*, para que eu deslanche ou que eu faça mudanças na minha carreira”. Complementa a entrevistada (C1) que “dentro do processo, é bem isso de se descobrir, de quebrar aqueles tabus, de quebrar aquelas crenças limitantes que a gente cria, e que nos acompanham desde a nossa formação, desde a nossa criação”.

A visão das entrevistadas (C1 e C6), corroboram com a literatura, uma vez que a partir do *coaching*, elas perceberam através do autoconhecimento as suas crenças limitantes e o seu potencial, quanto a sua carreira. Neste sentido, na visão de Stachiu (2013) o *coaching* permite identificar crenças limitantes, que impedem o profissional de alcançar seu objetivo. Além disso, essas crenças diminuem a capacidade e a possibilidade de crescimento, por não perceber o que está impedindo no desenvolvimento pessoal.

No mesmo sentido, Stefan (2015) afirma que o *coaching* tem como benefício a possibilidade de uma reavaliação pessoal. Assim, permite que o *coachee* analise a situação em uma nova perceptiva e alinhe com seus objetivos pessoais e profissionais. Vieira (2013) complementa que o *coaching* ajuda ao *coachee* a descobrir comportamentos negativos e crenças limitantes, permitindo desenvolver-se nestes aspectos, e posteriormente aprende a assumir desafios com mais facilidade no campo pessoal e profissional, além de aumentar a motivação e *performance*.

Para a entrevistada (C5) “*coaching* de carreira serve para se encontrar, para saber para onde eu vou seguir. Um norteador, que faz com que você se veja como uma marca, que te ajuda a descobrir teu perfil, pontos fortes e fracos”. Para Lange e Karawejczyk (2014) o autoconhecimento é muito fundamental para que o *coachee* compreenda os seus pontos fortes e as suas limitações, a fim de ter consciência do que deve desenvolver. A partir dessa consciência, é possível compreender as razões que para terem tomado certas decisões e pensamentos em determinada situação e fazer diferente quando observa-se alguma limitação.

Observa-se que as ferramentas do *coaching* possibilitam além do autoconhecimento das potencialidades e pontos a desenvolver, permite que o *coachee* trace metas sobre os seus objetivos profissionais, a fim de identificar as possibilidades de alcance e o que é necessário realizar para atingi-los. Para Lange e Karawejczyk (2014) a partir das ferramentas, o *coachee* questiona as suas crenças e observa as situações de um aspecto diferente, permitindo obter novas interpretações, ideias e resoluções de problemas. Neste sentido, a entrevistada (C6) complementa que *Coaching* de carreira:

Teve uma importância de me trazer conhecimentos que eu achava, ele me deu algumas certezas que eu só achava. Ele me mostrou crenças minhas, me mostrou os meus pontos fracos. É como se eu tivesse sido colocada na frente de um espelho. Então, esses foram ganhos que eu não imaginava ter. Então assim, que importância eu vejo? Hoje quando eu tomo uma decisão nas minhas coisas profissionais, eu tenho muito mais certeza do que eu acho, do que eu teria se eu não tivesse feito, entendeu? Essa é a impressão que eu tenho. (C6).

O processo de *coaching* de carreira permite que o *coachee* obtenha foco nas metas e objetivos, a fim de alcançar novas conquistas e realizações, pois ele consegue ter clareza do que precisa ser desenvolvido, mas principalmente compreende as suas potencialidades e como utilizá-las para obter sucesso em sua carreira. Assim, a entrevistada (C3) afirma que “o *coaching* de carreira te ajuda a focar no que tu realmente quer. ‘Qual é tua meta? Qual é teu objetivo?’ E esse *coaching* de carreira vai te direcionar para o que tu precisa, e quais são os passos que tu precisa atingir para chegar aonde que tu deseja”. Neste relato, é confirmado por

Wolk (2013), que afirma que o *coaching* permite ter uma maior capacidade de observar as situações e criar sentido a elas. Identificando a possibilidade de mudança e direção que deve seguir para alcançar os objetivos.

Assim, corroborando a literatura, a entrevistada (C2) salienta que o *coaching* foi importante para sua carreira no sentido de autoconhecimento:

Para mim o coaching de carreira é um processo que ajuda a pessoa a alcançar seus objetivos profissionais e pessoais. Trabalhando técnicas e ferramentas para auxiliar o coachee a entender qual a sua real missão, onde e como ele quer chegar. Seja em um emprego novo, uma nova função, transições ou mudanças de carreira, como no meu caso. Superar os obstáculos para chegar ao alcance deste objetivo e estar realizado. (C2).

O *coaching* permite que através das suas técnicas, direcionar os esforços do *coachee* para o que lhe trará os resultados almejados, considerando ainda o propósito de vida dele, que também pode ser compreendido através deste processo de autoconhecimento. Para a entrevistada (C3) o *Coaching* é uma questão de alinhamento, “é alinhar o que tu quer, com as tuas expectativas, te pôr em foco e alinhar. Focar no teu objetivo. Quando tu alinha o que tu quer, o objetivo é alcançado muito mais rápido. Tu consegue ver todas as variáveis pra ti atingir teu objetivo”. Além disso, a entrevistada (C1) enxerga o *coaching* de carreira no sentido de encontrar seu propósito de vida, “tirar o bloqueio que existe dentro das pessoas, e fazer com que elas tragam para o mundo o que há de melhor, para fazer o mundo melhor”. O processo de *coaching* permite alinhar as metas pessoais com as crenças, valores, missão e propósito de vida do *coachee*. Além disso, pretende superar os desafios focando no que é essencial para atingir os resultados (Lange & Karawejczyk, 2014).

Conforme analisado neste capítulo, o *coaching* traz benefícios diferentes para cada pessoa que o realiza. Ou seja, dependendo das circunstâncias, gera autoconhecimento, autodesenvolvimento, conhecimento de crenças limitantes, encontra o propósito de vida, bem como auxilia no alcance dos objetivos.

4.2 As expectativas e resultados obtidos pelos *Coachees*

As motivações pela busca de *Coaching* são as mais variadas, pois cada *Coachee* tem uma razão pessoal para iniciar o processo. Para Estellita (2016) o motivo mais comum em buscar o processo de *Coaching* de carreira é “trabalhar em um emprego que você odeia, para ganhar dinheiro e comprar coisas que você não precisa, para impressionar pessoas de quem você não gosta”. Os dois questionamentos principais que motivam a busca pelo processo são:

“quem eu sou?” que se refere a identidade e “qual é o meu trabalho?” no contexto de propósito de vida.

A entrevistada (C2) corrobora com o autor citado, afirmando que:

Eu estava perdida, insatisfeita e acomodada com meu trabalho, com minha vida. Vi que precisava fazer algo para mudar este cenário que estava vivendo. Esperava me encontrar, ver o que realmente estava acontecendo comigo, principalmente o porquê de estar tão insatisfeita assim. (C2).

A partir do relato da entrevistada (C2) observa-se que a partir do *coaching* de carreira, ela pode observar as razões da insatisfação da sua carreira, através do autoconhecimento e compreensão do propósito de vida. Na visão de Estellita (2016) o *coach* tem como papel neste processo de descoberta questionar o *coachee* sobre as suas potencialidades, ou seja, perguntar sobre o que o realiza, o que o ambiente corporativo exige, bem como, o que está disposto a fazer para realizar. O objetivo do *coaching* de carreira é encontrar o propósito de vida do *coachee* para que ele se realize profissionalmente.

Considerando que cada *coachee* tem uma razão para iniciar o *coaching*, a entrevistada (C6) apresenta que buscou o *coaching* como forma de potencializar suas competências e ter foco em sua carreira:

Eu esperava aumentar a minha renda. Por que quando eu digo assim, melhorar, é por que eu não estava utilizando, da melhor forma, toda minha potencialidade. Então este era o meu objetivo, e isso quer dizer também me remunerar melhor. Ser mais ativa, não tão reativa na minha carreira. Eu sempre fui muito assim: ‘ah, me convidaram para dar aula’. Sabe, eu fui meio que indo, assim. Então, não. Eu quero estar de protagonista da minha vida, da minha carreira. Então o coaching foi para isso. (C6).

As entrevistadas (C2 e C6) apresentam motivos distintos na busca do *coaching* de carreira, sendo insatisfação e autoconhecimento de potencialidades, respectivamente. Porém as duas procuravam compreender os aspectos do propósito de vida. Na visão de Martins (2016) ter um propósito de vida é fundamental para ter uma carreira de sucesso. Neste sentido, define a missão de vida como “a razão da sua existência, os motivos de você estar interagindo com o meio, como você quer ser reconhecido, qual o seu legado para as pessoas no futuro”. A figura abaixo demonstra o ponto de encontro destes questionamentos, que é o propósito de vida:

Figura 1. Ponto de convergência – Propósito de vida



Fonte: Estellita (2016).

Neste sentido, observa-se que a partir dos questionamentos da figura anterior para compreender o propósito de vida, as entrevistadas (C1 e C6) definiram um redirecionamento para sua profissão atual. Além disso, elas optaram por atuar no desenvolvimento de pessoas e investir em uma formação em *coaching* para agregar as ferramentas no contexto em que trabalham, bem como, em atuar como profissionais *Coaches*. Salienta-se a partir do autoconhecimento propiciado pelo *coaching*, as entrevistadas direcionaram a carreira atual e ainda descobriram uma formação que pode tanto auxiliar a carreira atual, como ser uma nova profissão.

A entrevistada (C7) afirma que através do *coaching* compreendeu os seus valores, bem como a direção da sua carreira, “depois que eu fiz o *coaching* que eu consegui ver meus valores, o que eu gostava, e o que eu queria fazer mesmo. Agora eu sou uma pessoa muito mais decidida, assim, eu entendo que eu sou capaz de fazer o que eu quero, sabe? De ir atrás do que eu quero”.

A entrevistada (C4) complementa que “através do *coaching* me tornei menos ansiosa na busca pelos meus objetivos. Não me preocupo mais com a opinião dos outros. Descobri que preciso fazer o que me faz feliz, independente do lugar, pensando sempre nos valores que são importantes para mim”. As entrevistadas (C7 e C4) apresentaram que a partir do *coaching* foi possível compreender os seus valores pessoais e o propósito de vida, considerando o que realmente as faz felizes.

Para Estellita (2016) as transformações acontecem quando o *coachee* compreende a sua existência, considerando os aspectos do ambiente em que atua, o seu comportamento, capacidade, crenças, valores, identidade e por fim, compreende o seu próprio de vida. De tal modo, a entrevistada (C1) afirma que identificar as crenças limitantes foi importante para utilizar as oportunidades a seu favor e ter maior clareza do que quer para sua vida:

O que mudou foi o medo de perder o emprego. Por que quando a gente tem medo de perder o emprego, a gente se torna escravo. A partir do momento que eu perdi esse medo, eu olho para o mercado e percebo outras oportunidades, que antes do processo eu não enxergava. O primeiro ponto é isso. O segundo ponto, é que assim, tem algumas questões profissionais que eu estou sofrendo mudanças dentro da organização, mudança de escopo, de atuação, enfim. No entanto, eu tenho uma clareza do que eu quero. E isso aí é o segundo ponto. Então além de perder o medo de ficar desempregada, me proporcionou uma clareza do que eu quero, uma clareza do que é bom para mim (C1).

A visão da entrevistada (C1) confirma a visão de Estellita (2016) uma vez que as mudanças na área da carreira envolvem a identificação das necessidades do ambiente corporativo, bem como, adequação a estas exigências. O *coachee* deve compreender quais as mudanças necessárias para que o resultado ocorra conforme esperado. Neste sentido, é necessário conhecer não apenas as exigências para alcançar o resultado na carreira, como também o que precisa ser realizá-lo de acordo com o ambiente empresarial que se atua.

Assim, considerando a fala da entrevistada (C3) observa-se que ao diagnosticar os pontos a serem melhorados, e realizar o autodesenvolvimento, foi possível alcançar o objetivo planejado no processo de *coaching*:

O que motivou a fazer o coaching de carreira foi a minha passagem de analista para gerente por que são perfis diferentes. E daí quando eu decidi, que eu me formei, olha agora eu vou procurar uma coisa focado em gerente. Eu comecei a trabalhar os passos, me qualificar, e foi assim fantástico. Então a coach conseguiu fazer com que eu me trabalhasse, meus pontos para me tornar gerente. Depois que eu fiz o coaching eu recebi duas promoções, por causa dessa mudança. Para mim foi maravilhoso. Num hospital que eu trabalhava que eu era analista, eu fui promovida para ser supervisora, e depois de uma semana surgiu essa oportunidade para mim ser gerente (C3).

A partir do *coaching*, a entrevistada (C3) conseguiu atingir as metas de sua carreira, por estar alinhada com o seu propósito, bem como por ter se desenvolvido de acordo com o que a empresa espera dos seus funcionários, o que corrobora com os autores citados. Matta e Victoria (2016) afirmam que para o êxito no atingimento dos resultados profissionais, é necessário que o *coachee* tenha objetivos viáveis e realistas, com prazos atingíveis, além de dividir o objetivo em metas para que possa ocorrer o autodesenvolvimento e o resultado esperado. Segundo Martucci (2016) é importante que o profissional tenha consciência sobre seus pensamentos, sentimentos e atitudes, pois possuem impacto direto com o ambiente, a si mesmo e aos envolvidos, gerando transformações positivas ou negativas, refletindo no âmbito pessoal e profissional.

4.3 Competências desenvolvidas com o *Coaching* de carreira

O *coaching* atua no desenvolvimento de competências através da aprendizagem que gera no *coachee*. Ao tomar consciência dos fatos, ele aprende a lidar com as diversas situações, bem como obter oportunidade inclusive nos momentos mais desafiadores (Melo, Matos, Machado, & Melo, 2015). Neste sentido, na opinião da entrevistada (C1) o *coaching* de carreira atuou no desenvolvimento de competências psicológicas e emocionais:

Eu sempre tive um problema, de me julgar muito. Aquela coisa que tem que ser perfeito. E digamos assim, não dar a devida importância das potencialidades que eu tenho. [...] Então, a principal competência que eu desenvolvi foi a autoconfiança mesmo, se auto acreditar. E de uma forma mais ampla, a questão de ter mais coragem, de não ter tanto medo. Não é medo a palavra, mas no sentido assim de não ser tão dependente assim de uma organização. De fazer acontecer. Então, meus principais pontos foram realmente a questão de não ser tão crítica com relação a mim, e ter mais coragem. Ser mais executor e menos planejador (C1)

Verifica-se que a entrevistada (C1) desenvolveu competências pessoais que possibilitam que ela tenha mais confiança de si mesma, quanto as suas potencialidades. De acordo com Melo *et al.* (2015), o processo de *Coaching* atua através de autoconhecimento para iniciar possíveis mudanças, considerando as competências comportamentais adquiridas.

Neste sentido, a entrevistada (C2) salienta que o *Coaching* desenvolveu competências, como: “capacidade de analisar uma coisa de cada vez, de resolver conflitos e de administrar o processo de mudança. Também o autoconhecimento no sentido de me questionar, me conhecer e permitir fazer o que gosto”. Nesta perceptiva, a entrevistada (C7) também afirma que:

Desenvolvi a autoconfiança, que era o meu maior problema. Que eu achava que eu não ia conseguir, que era impossível para mim, e agora eu sei que eu consigo. Em relação a minha carreira e a minha vida também. [...] Hoje, eu me vejo como uma pessoa mais determinada (C7).

A partir do relato das entrevistadas (C2 e C7) verifica-se que elas adquiram competências que são fundamentais para carreira, como competências para a resolução de conflitos, de lidar com os processos de mudança, bem como autoconfiança. Essas competências permitem que atuem com mais resiliência, considerando ainda suas potencialidades de acordo com as situações, aumentando a *performance* de atuação na carreira.

Para Krausz (2007), o *coaching* permite alinhar e desenvolver competências, preparando para as modificações do *coachee* no que tange a sua carreira, quanto a adaptação ao ambiente corporativo que atua. Para a entrevistada (C3) o *coaching* agiu no desenvolvimento

das competências como por exemplo: “a liderança, a questão de posicionamento, de tranquilidade. Esperar o outro no sentido do tempo de resposta. Acho que eu tive que mudar foi essa questão de paciência mesmo, por que para trabalhar com todos os perfis de pessoas temos que desenvolver muita paciência”. Para a atuação na carreira da entrevistada, é necessária ter desenvolvidas as competências de liderança, que a partir do *coaching* foi possível identificar os pontos limitadores e desenvolvê-los.

Como descrito por Martins (2016) para que o processo de *coaching* tenha sucesso é necessário que haja planejamento do objetivo, dos recursos disponíveis, bem como o cenário atual. Assim, é possível definir estratégias para alcançar o objetivo proposto. O autor afirma que “conheço inúmeros profissionais que utilizaram a ferramenta e hoje são profissionais bem-sucedidos e felizes no que fazem” (Martins, 2016). Compreende-se que ferramentas que auxiliam no planejamento da carreira, permitem que as pessoas estejam alinhadas aos objetivos e traçar as metas para alcançá-los, tornando-os profissionais que chegam aos resultados esperados, são bem-sucedidos e felizes em sua atuação. Conforme também salienta a entrevistada (C6), que através do *coaching* de carreira foi possível desenvolver a competência de planejamento, a qual considerava como uma das suas fraquezas referentes a profissão e vida pessoal:

Eu vi que eu me planejava muito mal. Muito mais a questão de carreira, apareceu isso, de pensar para frente, de pensar a longo prazo, e de me planejar. [...] Então, foi trabalhado, inclusive na minha casa. É engraçado que a gente pode desenvolver, não somente dentro da carreira, mas também para vida pessoal. (C6).

Neste sentido, entende-se a partir das entrevistas e literatura, que o *coaching* desenvolve as competências necessárias para a carreira do *coachee*, independente se sua área de atuação. Marques e Carli (2012) complementa que *coaching* de carreira tem como benefícios o desenvolvimento de competências comportamentais de forma rápida e efetiva. Os autores salientam que através do autoconhecimento, é possível evidenciar pontos a serem aprimorados, permitindo desenvolver as competências para necessárias de forma rápida para o atingimento dos resultados esperados.

5 Considerações finais

Observa-se uma crescente busca pelo *coaching* de carreira, por parte dos profissionais, para atender as exigências das organizações, que buscam por colaboradores com novas

habilidades e competências, a fim de se sobressair no mercado altamente acirrado. Neste sentido, o *coaching* atua como facilitador no processo de mudança por gerar aprendizagem e desenvolvimento do *coachee*, tendo como foco a conquista de objetivos profissionais.

Com relação ao estudo proposto, destaca-se que a análise realizada na pesquisa permitiu alcançar o objetivo geral estabelecido, que é analisar as contribuições do *Coaching* para a carreira profissional. Observa-se que *Coaching* de carreira desenvolve as competências comportamentais, além de permitir o autodesenvolvimento, a compreensão do propósito de vida e autoconhecimento, bem como alinhar as estratégias para alcançar o resultado esperado.

Considerando o objetivo específico de analisar o processo de *coaching* no desenvolvimento da carreira, destacou-se que os *coachees* percebem suas potencialidades e pontos a serem desenvolvidos, permitindo um diagnóstico de suas crenças limitantes e comportamentos negativos, que criam uma barreira para atingir os resultados. Assim, passam a ter um maior entendimento sobre si mesmos para alcançar os resultados esperados.

Na questão de identificar os resultados esperados e obtidos pelo *coachee*, cabe ressaltar que o *coaching* apesar de focado para área profissional, permitiu *insights* que desenvolveram diversos fatores também do âmbito pessoal. Além das metas estabelecidas terem sido alcançadas, o *coachee* permaneceu tendo *insights* na vida pessoal e profissional, mesmo após o término do processo.

Analisando as competências desenvolvidas para o alcance dos objetivos, destaca-se que o processo foi abrangente por permitir que os *coachees* desenvolvessem além de competências para a carreira. Neste sentido, permitiu também ter um maior autoconhecimento, valorização pessoal, empatia, entre outras características necessárias para o atingimento das metas profissionais.

De maneira geral, observa-se que todas as entrevistadas obtiveram contribuições positivas a partir do processo de *coaching* de carreira, sendo possível direcionar seus esforços para a área desejada, inclusive encontrando um redirecionamento da carreira atual. Assim, considerando os resultados encontrados nesta pesquisa, sugere-se um novo estudo sobre as contribuições do *coaching* executivo, que é voltado ao desenvolvimento de líderes, diretores e gestores, com o intuito de aumentar o resultado das organizações a que pertencem. Recomenda-se ainda, um estudo sobre os benefícios do *coaching* de negócios, voltado para empresários de pequenas e médias empresas, com o objetivo de desenvolver o gerenciamento da empresa como um todo.

Referências

- Assis, V. (2016). *Coaching e empowerment*. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 115-127, São Paulo: Ser Mais.
- Batista, K. S. (2013) *Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão*. Dissertação de Mestrado, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (7ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Braz, A. (2016). A escolha da profissão: desafios, dilemas e realização. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 19-31, São Paulo: Ser Mais.
- Carvalho, D. A. (2015, dezembro). *Coaching como ferramenta de mudança comportamental de servidores na gestão pública*. Encontro Nacional de Escolas de Governo, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, DF, Brasil, 11, 1-13.
- Cogo, P. S. (2012). *Coaching acadêmico, um novo processo de apoio e desenvolvimento das competências escolares*. *Negócios e Talentos*, 9, 18-31.
- Dias, L. (2016). É possível ter a carreira que se sonha. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 47-55, São Paulo: Ser Mais.
- Estellita, E. (2016). Quem você seria se fosse realmente feliz com seu trabalho? In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 33-46, São Paulo: Ser Mais.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (2005). *A arte de pesquisar* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching Executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Lange, A. & Karawejczyk, T. (2014). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*, 25, 39-56.
- Marques, J. R. & Carli, E. (2012). *Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso*. São Paulo: Ser Mais.
- Marques, J. R. (2012). *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser Mais.
- Martins, W. (2016). Carreira de Sucesso: o *Coaching* como instrumento de potencialização. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 129-152, São Paulo: Ser Mais.

- Martucci, P. (2016). Os quatro pilares do desenvolvimento e a assertividade. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 57-82, São Paulo: Ser Mais.
- Matta, V. & Victoria, F. (2016). *Personal e Professional Coaching: Livro de metodologia*. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de *Coaching*.
- Melo, L. H., Matos, F. R., Machado, D. Q. & Melo, L. H. (2015). O *Coaching* e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. *Revista do Departamento de Administração da FEA*, 9(1), 27-48.
- Negri, R. (2006). Sua carreira, sua obra. In Queiroz, A. L., Braz, A., Estellita, E., Dias, L., Paula, M., Regina, N., Martins, W. (Org.), *Coaching de Carreira*, 83-98, São Paulo: Ser Mais.
- Oliveira, G. F. O., Damasceno, M. M. S., Bezerra, F. W. G. & Silva, F. S. S. (2009). Trabalhando os conceitos de autoconhecimento e autoconsciência com metodologia vivencial. *Revista de Psicologia*, 3(7), 5-13.
- Roesch, S. M. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Stachiu, M. (2013) *Coaching de Carreira: análise de uma intervenção em um grupo de alunos de graduação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Stefan, R. (2015). *Avaliação do processo Coaching de carreira em Instituição do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil.
- Vieira, A. L. (2013) *Coaching: características do Coach e benefícios do Coaching para o cliente*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.
- Whitmore, J. (2012). *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Wolk, L. (2013). *Coaching. A arte de soprar em brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.