FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

O *COACHING* DE CARREIRA COMO RECURSO FACILITADOR DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Fabio Loli

Orientador: Prof. Dr. Marcelo A. Treff

SÃO PAULO

2016

FABIO LOLI

O *COACHING* DE CARREIRA COMO RECURSO FACILITADOR DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Dissertação apresentada à Faculdade FIA de Administração e Negócios mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios do Programa de Pós-Graduação em *Stricto Sensu* – Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo A. Treff

SÃO PAULO

2016

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8/7561

Loli, Fabio.
O *coaching* de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. / Fabio Loli. São Paulo, [s.n.]: 2016.
113f.

Orientador Prof. Dr. Marcelo Antonio Treff
Área de concentração: Gestão de Carreira
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em *Stricto Sensu*, 2016.

1. Gestão de carreira. 2. *Coaching* de carreira. 3. Transição profissional. 4. Identidade profissional. I. Treff, Marcelo Antonio. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fabio Loli

O *COACHING* DE CARREIRA COMO RECURSO FACILITADOR DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Data: 17 / 03/ 2016

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Marcelo A. Treff
Presidente

_____
Profa. Dra. Marisa Pereira Eboli

_____
Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Aos meus pais, Wilson e Cleuza,
que me apoiam em cada etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Instituto de Administração pela oportunidade de ter sido aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. Ao meu orientador Professor Marcelo A. Treff pelo apoio neste projeto. A todos os professores - em especial, às professoras Ivete Rodrigues e Flávia Ghisi - e à equipe de coordenação do curso de mestrado, que compartilharam seus conhecimentos e prestaram um serviço precioso a todos os alunos da turma. Aos colegas do curso, pelas oportunidades inestimáveis de troca de ideias.

Agradeço aos meus pais, Wilson e Cleuza, e ao meu irmão, Alexandre, pelo imenso carinho e enorme incentivo em continuar estudando. Ao Ricardo Victalino de Oliveira, por servir de inspiração e modelo na vida acadêmica. A todos aqueles que, de alguma forma, apoiaram-me no percurso deste trabalho.

Agradeço, também, aos entrevistados pela gentileza e disponibilidade para participar deste projeto de pesquisa. E aos *coaches* que, generosamente, recomendaram-me seus clientes.

Muito obrigado a todos!

"O conhecimento, assim como a beleza,
existe apenas aos olhos daqueles que o apreciam."

Do livro ‘Capital Intelectual’, por Thomas A. Stewart.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção de clientes (*coachees*) sobre as técnicas utilizadas no *coaching* de carreira como apoio à transição profissional. Pretende-se, também, identificar as estratégias adotadas durante o programa, bem como descrever como o *coaching* de carreira contribui para as reflexões de indivíduos durante o processo de transição. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória que busca responder ao seguinte problema de pesquisa: "como o *coaching* pode auxiliar profissionais na transição de suas carreiras?" Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete pessoas que contrataram o referido programa. Os resultados analisados com base na técnica de análise de conteúdo demonstraram que o *coaching* de carreira: i) favorece o aprofundamento do autoconhecimento dos indivíduos; ii) ajuda no encontro de sentido e propósito profissionais; iii) auxilia na superação de certas barreiras da transição, ao elevar o nível de autoeficácia de carreira e ao prestar auxílio em como lidar com visões de pessoas próximas contrárias à transição; e iv) incentiva a criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação da nova área de atuação profissional.

Palavras-chave: gestão de carreira; *coaching* de carreira; transição profissional; identidade profissional.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the perception of clients (coachees) about the techniques of career coaching as a supporting program during professional transition. It also seeks to identify the strategies adopted during the program, as well as to describe how coaching contributes to the individuals' reflections over the transition process. This is a qualitative and exploratory research that intends to answer the following question: "how can coaching help professionals in their career transitions?" To that end, seven people, who used the mentioned program to help them in their career changes, were interviewed. The results of this research were analyzed on the basis of the content analysis method and demonstrated that career coaching: i) provides the further development of the individual self-knowledge; ii) helps to find career meaning and purpose; iii) assists to overcome certain transitions barriers, by increasing the level of career self-efficacy and by providing support of how to deal with others' opposed visions with regards to one's transition; and iv) encourages individuals to build a learning and experimentation agenda.

Keywords: career management; career coaching; professional transition; professional identity.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS 9

1. INTRODUÇÃO 10
1.1 Contextualização 10
1.2 Problema de Pesquisa 12
1.3 Objetivos do Trabalho 12
1.4 Justificativa 12
1.5 Organização do Trabalho 14

2. REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 Padrões Contemporâneos de Carreira 15
2.2 Transição Profissional 19
2.2.1 Modelos de Transição Profissional 20
2.2.2 Redefinição da Identidade Profissional 26
2.3 *Coaching* 31
2.3.1 Aplicações do *Coaching* e Outros Programas de Orientação Profissional 35
2.3.2 Diferenças e Similaridades entre *Coaching* e *Counseling* de Carreira 41
2.4 *Coaching* de Carreira e Transição Profissional 45
2.4.1 Autoeficácia de Carreira 50

3. MÉTODO DE PESQUISA 54
3.1 Enfoque da Pesquisa 54
3.2 Amostra 56
3.3 Coleta de Dados 58
3.4 Análise de Dados 60
3.4.1 Análise das Entrevistas 62

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 65
4.1 Apresentação dos Perfis dos Entrevistados 65
4.2 Análise Categorial das Entrevistas 68
4.2.1 Categoria 1: *autoconhecimento* 69
4.2.2 Categoria 2: *busca de sentido* 79
4.2.3 Categoria 3: *superação de barreiras* 87
4.2.4 Categoria 4: *criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação* 95

5. CONSLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 100
5.1 Conclusões da Pesquisa 100
5.2 Formulação de Hipóteses 103
5.3 Sistematização de uma Proposta de Trabalho para *Coaches* de Carreira 104
5.4 Contribuições da Pesquisa 105
5.5 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros 106

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 108

APÊNDICE A 113

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – Padrões contemporâneos de carreira 19

QUADRO 2 – Categorias e subcategorias de transições de carreira propostas por Meryl Reis Louis 23

QUADRO 3 – Conceitos de transição de carreira 26

QUADRO 4 – Âncoras de carreira 27

QUADRO 5 – Gêneros e contextos de aplicação do *coaching* 39

QUADRO 6 – Comparação entre *coaching* e *counseling* quanto ao propósito, papel e formação dos profissionais 42

QUADRO 7 – Resumo dos procedimentos metodológicos 64

QUADRO 8 – Resumo do perfil dos entrevistados 68

QUADRO 9 – Autoconhecimento 79

QUADRO 10 – Busca de sentido 86

QUADRO 11 – Superação de barreiras 95

QUADRO 12 – Criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação 99

FIGURA 1 – Níveis de critérios para decisão de carreira 28

FIGURA 2 – O processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira 30

FIGURA 3 – Sistematização de uma proposta de trabalho para *coaches* de carreira 104

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Em razão de uma economia altamente dinâmica e influenciada por constantes mudanças na tecnologia e por reestruturações organizacionais de diversas naturezas, houve, nas últimas décadas, uma maior flexibilização das relações de trabalho. Ocorreu, assim, um crescimento significativo da independência dos trabalhadores em relação aos arranjos de carreira tradicionais dentro das organizações. A carreira passou a não mais ser caracterizada como uma experiência formada por apenas um ciclo e limitada a um emprego, mas como a sequência de todas as experiências de trabalho de uma pessoa ao longo da vida. O conceito de carreira evoluiu e passou a compreender os relacionamentos dentro de organizações e entre elas, as conexões entre vida profissional e pessoal, e o impacto reproduzido na economia e na sociedade (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

As definições contemporâneas de carreira denotam um aspecto bastante recorrente: a transitoriedade. Hall e Moss (1998) demonstram esse fato com a noção de *carreira proteana*, sujeita a frequentes mudanças de direções e formatos, transferindo para o indivíduo a responsabilidade por seu planejamento e desenvolvimento. Arthur e Rousseau (1996) também fazem sua contribuição, apresentando o tema das *carreiras sem fronteiras*, marcadas pela mobilidade entre diferentes empregadores e por uma multiplicidade de atividades, que podem ou não estar condicionadas a um emprego, além de constantes adaptações e recomeços durante toda a vida profissional.

Ao abordar o impacto das carreiras sem fronteiras no sucesso psicológico, Mirvis e Hall (1994) explicam que, para encontrar significado nesse novo conceito de carreira, as pessoas terão de aprender a integrar as experiências diversas que vivenciam a um autoconceito coerente, além de dar sentido a uma agenda profissional constantemente mutável. Segundo os autores, os fatores que reforçavam os sentimentos de sucesso, como níveis crescentes de renda e segurança e estabilidade no trabalho, tornaram-se menos acessíveis e mais arriscados, levando profissionais a reexaminar suas aspirações de carreira e a procurar outros meios de significado pessoal para evitar a experiência de fracasso psicológico.

No Brasil, a partir dos anos 2000, começa a ocorrer um aumento significativo do fenômeno da transição profissional (VELOSO; DUTRA, 2010), caracterizado por

movimentos na carreira que implicam assumir novas identidades profissionais, exigindo do indivíduo a capacidade de absorver conhecimentos e habilidades de diferentes naturezas. O desejo de deixar um emprego, independentemente do quão satisfatório ele representa ser a uma pessoa, leva a um confronto com questões sobre a identidade: quem somos, quem pensamos que poderíamos ser, quem temos a esperança de nos tornar e o que podemos perder no processo de transição. Isso não significa, necessariamente, que 'o que fazemos' equivale a 'quem somos'; entretanto, muitas pessoas consideram o trabalho como importante fonte de sentido na vida e de definição social (IBARRA, 2009).

Atualmente, um dos maiores desafios enfrentados por especialistas que trabalham com desenvolvimento profissional é criar meios de orientar indivíduos a ter projetos de carreira compatíveis com suas competências, interesses e valores e, concomitantemente, conciliáveis com os objetivos e demandas de suas empresas. Programas de orientação profissional, como o *coaching*, tornaram-se uma alternativa de apoio a esses profissionais na superação desses desafios (SILVA, 2010).

A velocidade das mudanças no mundo globalizado tornou-se, também, um dos maiores fomentadores de programas de *coaching* no novo século. A pressão por produzir resultados e por transformar a maneira de pensar, bem como a rápida desatualização de competências antes consideradas como eficientes, colocam a necessidade do contínuo autodesenvolvimento como elemento-chave no sucesso de profissionais (VRIES; KOROTOV; FLORENT-TREACY, 2009).

Ferreira e Dutra (2010) afirmam que as práticas de orientação profissional passaram a ser priorizadas na agenda de executivos nas últimas décadas e, particularmente, no Brasil, a partir dos anos 1990. Esses programas contribuem para reflexões sobre habilidades, motivações e objetivos profissionais e pessoais em diferentes fases da vida, o que inclui, sobretudo, profissionais experientes preocupados com a transição de suas carreiras. Segundo Hudson (1999), o *coaching*, em específico, trabalha com a identificação de valores, senso de propósito e visões centrais de uma pessoa, agindo de dentro para fora e examinando paixões e objetivos que contribuem para uma vida pessoal e profissional mais desafiadora e satisfatória.

Poucas pesquisas, contudo, buscam avaliar a real efetividade do *coaching* como apoio a indivíduos que desejam efetuar uma transição de carreira (YATES, 2014). Para Ferreira e Dutra (2010), a atividade de orientação profissional tem apresentado uma demanda

intensificada e configura um campo fértil na gestão de carreiras. Nesse compasso, cabe investigar quais são as contribuições prestadas por programas de *coaching* para a temática.

1.2 Problema de Pesquisa

Este trabalho usa como premissa a perspectiva de alguns autores que admitem que o *coaching* é uma ferramenta de orientação profissional efetiva no apoio a profissionais que desejam fazer uma transição de carreira (HUDSON, 1999; GHUNG; GFROERER, 2003; HAZEN; STECKLER, 2010; YATES, 2014). Procura-se, portanto, neste estudo, dar um passo adiante para compreender como esse processo acontece. Em vista disso, o que se pretende investigar é: como o *coaching* pode auxiliar profissionais na transição de suas carreiras?

1.3 Objetivos do Trabalho

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a percepção de clientes (*coachees*) sobre as técnicas utilizadas no *coaching* de carreira como apoio à transição profissional. Como objetivos específicos, busca-se:

- Identificar quais são as estratégias adotadas durante o programa;
- Descrever como o *coaching* de carreira contribui para as reflexões desses indivíduos durante o processo de transição.

1.4 Justificativa

O interesse inicial por esta pesquisa surgiu do desejo de trazer para o plano acadêmico uma prática muito difundida no mercado: a aplicação do *coaching* de carreira como um recurso facilitador em processos de transição profissional.

As motivações para a realização deste estudo foram reforçadas, por um lado, pela crescente utilização do *coaching*, nas últimas décadas, como um programa de desenvolvimento de carreira (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012); e, por outro, pelo aumento do número de pessoas que fizeram uma transição profissional, fenômeno cada vez mais comum no Brasil a partir dos anos 2000 (FERREIRA; DUTRA, 2010).

Um clamor generalizado para seguir suas carreiras subjetivas incentivou muitas pessoas a reavaliar o que realmente gostam de fazer no trabalho. Segundo Hughes (1937), o sentido que as pessoas atribuem à carreira, levando em consideração suas experiências

individuais de como ela se desenvolve, compõe seu caráter subjetivo, em complemento a um formato mais institucional e público, que caracteriza a carreira objetiva. Para prestar assistência a indivíduos em suas jornadas de mudança de carreira, muitos acadêmicos têm pesquisado sobre as condições que favorecem uma transição bem-sucedida. Em artigo sobre identidade profissional e mudanças de carreira, Khapova *et al*. (2007) sugerem que pesquisas futuras relativas a essa temática podem contribuir para que especialistas em carreira elaborem a intervenção de auxílio mais adequada durante a transição.

Destaca-se também que, apesar do aumento da demanda por programas de *coaching*, poucos estudos foram realizados com o objetivo de ampliar sua fundamentação teórica e científica. Grant e Stober (2006) afirmam que o *coaching* ainda está em processo de estabelecer maior credibilidade como uma ferramenta efetiva na mudança e no crescimento profissionais. Para os autores, relacionar a prática de *coaching* a bases existentes de conhecimento científico é um passo importante para aumentar a credibilidade do programa e alterar a ênfase que existe em técnicas e habilidades para uma maior compreensão de qual conhecimento é relevante para a formação do *coach*.

Entre as várias abordagens de *coaching*, o *coaching* de carreira, em especial, é considerado como uma nova disciplina. A orientação vocacional tem produzido pesquisas desde o início do século XX; o *coaching* executivo, desde os anos 1960; e o *coaching* de carreira, por seu turno, está emergindo como disciplina acadêmica apenas agora (YATES, 2014).

Especialistas em carreira têm começado a usar novos métodos para prestar consultoria a indivíduos que buscam desenvolvimento profissional. Alguns desses métodos têm o objetivo de promover o autoconhecimento, buscando estabelecer metas e ações para criar uma estratégia de carreira bem-sucedida. Certamente, o tipo de informação e de apoio proporcionado por programas de *coaching* de carreira é vantajoso tanto no início quanto em estágios mais avançados da vida profissional. O *coaching* pode ajudar o profissional a retroceder um passo, para repensar em decisões de carreira tomadas, bem como reorientá-lo em uma nova estratégia (SULLIVAN; CROCITTO, 2007).

Em resumo, houve, nos últimos anos, uma maior procura por programas de *coaching* como apoio ao processo de transição de carreira (YATES, 2014). No entanto, ainda são poucas as pesquisas que analisam empiricamente o impacto efetivo desses programas durante a transição profissional, o que justifica a realização deste estudo.

1.5 Organização do Trabalho

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No Capítulo 1, é feita uma apresentação da pesquisa, em que se explora os seguintes tópicos: contextualização do tema; problema de pesquisa; objetivos gerais e específicos; e justificativa da realização do estudo.

O Capítulo 2 expõe os pressupostos teóricos que fundamentaram o presente estudo, com os seguintes temas de problemática conceitual: padrões contemporâneos de carreira; transição profissional e modelos de transição; redefinição da identidade profissional em transições de carreira; *coaching* de carreira e suas similaridades e diferenças em relação a outras práticas de orientação profissional; *coaching* de carreira e transição profissional; e autoeficácia de carreira.

No Capítulo 3, é feito um detalhamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa, apresentando o enfoque da pesquisa, a definição da amostra, o instrumento de coleta de dados e o método de análise de resultados. Na sequência, o Capítulo 4 faz uma breve exposição do perfil e do histórico de carreira dos entrevistados, bem como apresenta e discute as evidências encontradas no estudo.

Por fim, no Capítulo 5 são apresentados as conclusões e considerais finais do projeto, em que se valida o objetivo da pesquisa. Este capítulo contempla os seguintes tópicos: conclusões da pesquisa; formulação de hipóteses; sistematização de uma proposta de trabalho para *coaches* de carreira; contribuições do trabalho; e limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Padrões Contemporâneos de Carreira

A aplicabilidade do conceito de carreira passou por diversas transformações históricas. No princípio, seu significado comtemplava, principalmente, a ideia de fazer uma escolha profissional inicial. Entretanto, esse conceito evoluiu; e, na atualidade, a carreira manifesta-se pelos diversos formatos que o trabalho assume (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1995).

Bendassolli (2009) cita alguns exemplos de significados, muitas vezes ambíguos, atribuídos à carreira, tais como: emprego assalariado ou atividade não remunerada; vocação (que implica envolvimento afetivo) ou ocupação (fazer algo por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (com passagens por níveis hierárquicos) ou trabalho por conta própria; roteiro individual de realização de desejos profissionais ou a maneira como os recursos humanos são alocados nas organizações; e, ainda, uma forma de pertencimento a um grupo profissional.

Collins (2007) reforça esse posicionamento sobre o significado de carreira com a seguinte afirmação:

> Todos entendem o que é carreira. O problema, entretanto, é que ela é muito ampla e vaga. É uma palavra usada cotidianamente por diversas pessoas, em diversos contextos, em diversas perspectivas, para diversos propósitos e com vários níveis de especificidade ou generalidade, foco ou amplitude (2007, p. 558, em tradução livre).

Arthur, Hall e Lawrence (1995) destacam a importância de uma abordagem transdisciplinar, na qual se basearam os estudos sobre carreira e que possibilitou conduzir teorias para novas direções, uma vez que seu conceito já experimentou diversas variações no tempo. O maior foco foi empregado, primariamente, à psicologia (social e vocacional) e, secundariamente, à sociologia; porém, essa ênfase não faz justiça às diferentes perspectivas, procedentes de outras áreas das ciências sociais, que agregaram valor ao debate. Estudos de carreira incluem, também, contribuições advindas das áreas de antropologia, história, geografia, economia e ciências políticas.

As décadas mais recentes demonstraram que o mercado de trabalho tem passado por rápidas transformações que culminaram no surgimento de novos modelos e formatos de carreira (BENDASSOLLI, 2009; YATES, 2014). A seguir, será feita uma síntese das proposições de seis padrões contemporâneos de carreira.

O primeiro modelo, conhecido por *carreira sem fronteiras*, foi proposto por Arthur e Rousseau (1996) e é um dos mais referenciados na literatura sobre o assunto. Ao contrário da carreira tipicamente organizacional, que se apresenta em um formato único e por meio de relações estáveis, o tipo de carreira aqui abordada implica arranjos de trabalho não tradicionais. Um fator importante que distingue a carreira sem fronteiras é que ela não se associa, necessariamente, à lógica de crescimento vertical, promoções, rebaixamentos de cargo ou hierarquizações. Entretanto, ela não é a negação da legitimidade da carreira organizacional. É apenas uma perspectiva que reconhece que a carreira se desenvolve em ambientes de mercados imprevisíveis e sensíveis.

A independência de arranjos organizacionais tradicionais sujeita esse modelo a algumas especificidades: a mobilidade entre diversos empregadores é uma característica recorrente; a validação da carreira acontece fora do atual empregador; informações e relacionamentos externos são fontes de fortalecimento fundamentais; níveis hierárquicos e promoções perdem a força nesse modelo; a rejeição de oportunidades profissionais por razões pessoais é um aspecto comum; e o profissional tem percepções subjetivas em relação às fronteiras futuras de sua carreira que independem de restrições estruturais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Um segundo modelo, também amplamente consagrado em diversos estudos, é a *carreira proteana*, em que a pessoa, e não a organização, é responsável pelo gerenciamento da própria carreira. As escolhas profissionais e a busca da autorrealização integram a vida de um indivíduo, que fará uso de critérios internos, e não mais externos, para definir seu sucesso (sucesso psicológico). O desenvolvimento profissional acontece por meio de aprendizado contínuo, autodirecionamento e constantes trabalhos desafiadores (HALL; MOSS, 1998).

A carreira proteana tem a origem do nome na mitologia grega, na qual o deus do mar Proteus assume diversos formatos para ajustar-se a diferentes ambientes e situações. Comparativamente, os profissionais da atualidade precisam ser capazes de responder às demandas de seus ambientes de trabalho e adaptar-se para atender às necessidades de seus empregadores (YATES, 2014).

O terceiro formato de carreira é denominado *carreira caleidoscópica*. Maniero e Sullivan (2005) elaboraram esse modelo com o objetivo de esclarecer as diferentes decisões que homens e mulheres podem tomar para trilhar seus caminhos profissionais. Existem três motivadores essenciais que um indivíduo leva em consideração ao tomar uma decisão:

desafio, equilíbrio e autenticidade. Tanto para homens quanto para mulheres, o estágio inicial de suas carreiras é dominado pelo desejo de desafio, que pode incluir, entre outros fatores, o prestígio, os altos salários e a oportunidade de ganhar qualificação e de desenvolver conhecimento.

A partir do estágio intermediário de carreira, começam as diferenças entre as motivações conforme o gênero. Nesse estágio, mulheres tendem a escolher oportunidades que permitam a elas encontrar equilíbrio entre vida pessoal e profissional para satisfazer outros papéis de suas vidas como, por exemplo, a maternidade. Homens, por sua vez, continuam a buscar mais desafios, mas dão mais ênfase ao desenvolvimento de suas identidades profissionais com o intuito de galgar mais autenticidade em seus papéis. No terceiro estágio, essas duas motivações se invertem. A demanda para cumprir mais rigorosamente o papel familiar das mulheres diminui, e elas passam a buscar mais autenticidade profissional, ao passo que os homens objetivam uma vida pessoal e profissional mais equilibrada (MANIERO; SULLIVAN, 2005).

O quarto modelo refere-se à *carreira portfólio*, que consiste na crença de que diversificar as atividades profissionais é uma maneira criativa de promover o desenvolvimento e de aumentar os esforços necessários para responder às situações desafiadoras (resiliência de carreira). Esse é um processo que requer a revisão de casos de sucesso profissional da história de um indivíduo para ressaltar suas principais habilidades, interesses e valores (BORGEN; AMUNDSON; REUTER, 2004). A carreira portfólio demanda uma identidade pessoal mais flexível, uma vez que o indivíduo precisará distribuir seu tempo entre diversas atividades, muitas das quais podem não estar relacionadas ao trabalho em si (BENDASSOLI, 2009).

O quinto padrão contemporâneo de carreira é a *craft career*, cuja ideia principal é a de que o profissional é um "artesão" de sua carreira. Ou seja, ele é responsável por moldar e redefinir o trabalho à sua maneira do ponto de vista físico (fronteiras de suas atividades), cognitivo (o modo como enxergam as relações entre as tarefas) e relacional (interações e relacionamentos no trabalho). Esses "artesãos" agem sobre as fronteiras relacionais profissionais, mudando suas identidades e o significado do trabalho ao longo do processo (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

A *craft career* propõe um processo criativo e improvisado de construção da carreira, que mostra como os indivíduos são capazes de adaptar seu trabalho de maneira a criar e

sustentar uma definição factível do que fazem e o que são em termos profissionais. Se essa construção é boa ou ruim para a organização, isso é apenas uma questão situacionalmente dependente (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

O sexto e último padrão de carreira abordado nesta pesquisa foi apresentado por Baruch (2004) e consiste na *carreira multidirecional*. Em contraste ao modelo linear tradicional, que se caracteriza por uma trajetória de escalada até o alcance de um platô profissional, a carreira multidirecional é mais dinâmica e aberta às diversas possibilidades e direções e considera o sucesso como um elemento subjetivo. Usando uma metáfora, o autor explica que "você pode escalar uma montanha, pode optar por outra montanha, escalar colinas apenas, andar por planícies – uma variedade de opções é aceita" (BARUCH, 2004, p. 61, em tradução livre). O próprio autor define esse modelo como uma derivação da carreira sem fronteiras e da carreira proteana.

Esses padrões contemporâneos de carreira, em seu conjunto, facilitam o entendimento dos modelos de transição profissional, que serão apresentados na sequência. Em relação ao exercício do *coaching*, Yates (2014) explica que clientes, normalmente, contam suas histórias de carreira por meio de uma narrativa incoerente e sem sentido, o que lhes dificulta compreender as próprias decisões que tomaram. Ter consciência dos modelos de carreira ajuda o *coach* na interação com clientes, bem como pode incentivar estes a perceber que suas escolhas profissionais fazem parte de um processo de progressão e desenvolvimento, mesmo quando essas teorias não são compartilhadas diretamente com eles.

O Quadro 1 resume as principais características dos seis padrões contemporâneos de carreira que foram apresentados nesta subseção.

Quadro 1 – Padrões contemporâneos de carreira

Padrões de Carreira	Características
Carreira sem fronteiras	• Arranjos de trabalhos não tradicionais; • Não se associa, necessariamente, à lógica de crescimento vertical, promoções, rebaixamentos de cargo ou hierarquizações; • Leva em consideração ambientes de mercados imprevisíveis e sensíveis; • Mobilidade entre diversos empregadores; • Validação da carreira acontece fora do atual empregador; • Percepções subjetivas em relação às fronteiras futuras da carreira.
Carreira proteana	• O indivíduo é responsável por seu gerenciamento; • Busca da autorrealização; • Sucesso é um fator psicológico; • Aprendizado contínuo e autodirecionamento; • Adaptações profissionais constantes.
Carreira caleidoscópica	• Leva em consideração diferentes decisões entre homens e mulheres em seus caminhos profissionais; • Três motivadores de decisão: desafio, equilíbrio e autenticidade; • Sequência dos motivadores para homens no ciclo de carreira: 1) desafio; 2) autenticidade; e 3) equilíbrio; • Sequência dos motivadores para mulheres no ciclo de carreira: 1) desafio; 2) equilíbrio; e 3) autenticidade.
Carreira portfolio	• Diversificação de atividades profissionais; • Identidade pessoal mais flexível.
Craft career	• Profissional é um artesão de sua carreira; • Processo criativo e improvisado de construção da carreira; • Redefinição da carreira do ponto de vista físico, cognitivo e relacional.
Carreira multidirecional	• Carreira dinâmica e aberta às diversas possibilidades e direções; • Sucesso é um elemento subjetivo; • Derivação da carreira sem fronteiras e da carreira proteana.

Fonte: adaptado com base em ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL; MOSS, 1998; MANIERO; SULLIVAN, 2005; BORGEN; AMUNDSON; REUTER, 2004; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001; e BARUCH, 2004.

2.2 Transição Profissional

Histórias de carreira podem ser analisadas de três maneiras distintas. A primeira delas consiste em estudá-las como constructos psicológicos que dão significado à vida das pessoas e moldam seu futuro. A segunda circunstância em que se analisam carreiras é por meio de elementos particulares de uma cultura ou subcultura. A terceira é pela análise das transições e

dos períodos entre elas (NICHOLSON; WEST, 1995), sendo este enfoque o objeto principal de investigação neste estudo.

Durante muitos anos, teóricos retrataram o desenvolvimento de carreira de um indivíduo como unidirecional. Ou seja, resultava em uma escolha e na implementação desta, utilizando o termo *maturidade de carreira* para significar a disposição de um trabalhador em fazer uma boa opção. Atualmente, esses conceitos tornaram-se completamente obsoletos para adultos, uma vez que muitos retomam o processo de decisão e fazem novas escolhas diversas vezes ao longo de sua trajetória profissional (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012).

Entre os principais motivadores que fazem indivíduos realizarem transições de carreira estão a própria disposição em perseguir novos rumos e desafios profissionais e, também, algumas circunstâncias que impõem a mudança por necessidade, como a perda de um emprego (VELOSO, 2012).

Veloso (2012) fez uma adaptação do termo *transição de carreira* para *transição profissional*. No que tange à redação desenvolvida neste estudo, ambas as expressões são empregadas indistintamente. Para fundamentar melhor como ocorrem essas transições, a próxima subseção apresentará as exposições e classificações de diferentes autores sobre o assunto, elucidando suas principais particularidades.

2.2.1 Modelos de Transição Profissional

Segundo Bridges (1991), existe uma diferença clara entre mudança e transição de carreira. Mudança é situacional, ao passo que transição se refere ao processo psicológico vivido por indivíduos para lidar com uma nova situação. O autor classifica a mudança como um evento externo e a transição como um evento interno.

Mudanças estão enfatizadas naturalmente em resultados; e transições, no desfecho que deverá ser dado para abandonar uma antiga situação. Em outras palavras, mudanças situacionais dependem do novo, enquanto transições psicológicas envolvem renunciar a realidade e a identidade que existiam antes de a mudança ocorrer. De acordo com o autor (1991, p. 19, em tradução livre), “antes de se tornar uma pessoa diferente, você tem que deixar para trás a velha identidade. Antes de você aprender novas maneiras de fazer as coisas, você precisa desaprender as antigas.”.

O modelo proposto por Bridges (1991) compreende a transição como um evento que acontece em três etapas sequenciais: término, zona neutra e recomeço. Iniciado o processo de abandonar a identidade antiga, a primeira etapa no gerenciamento da transição foi coordenada.

Em seguida, vem a zona neutra, caracterizada como uma jornada entre duas identidades, na qual se realizam as reorientações e redefinições necessárias. A zona neutra é uma etapa que toma tempo durante a transição. Quando há promoção ou troca de emprego, por exemplo, a mudança situacional externa provavelmente ocorre rapidamente. No entanto, no íntimo do profissional, a transição psicológica acontece lentamente, porque, na verdade, durante um tempo, o indivíduo se esforça para abandonar a identidade anterior, até compreender e assumir a nova. Essa é uma etapa marcada, de um lado, por dificuldades emocionais e confusões, mas, de outro, representa uma oportunidade de estímulo à criatividade, à renovação e ao desenvolvimento do profissional (BRIDGES, 1991).

Por último, o recomeço acontece quando o indivíduo está pronto para comprometer-se emocionalmente com a nova situação, enxergar-se como uma nova pessoa e realizar as coisas de uma maneira diferente. Essa etapa distingue-se por envolver novos entendimentos, valores, atitudes e, acima de tudo, uma nova identidade (BRIDGES, 1991).

Em um estudo que analisa o efeito do contexto social na transição profissional, Higgins (2001) contempla duas naturezas distintas da mudança de carreira: a objetiva e a subjetiva. Uma mudança de carreira ocorre quando um indivíduo muda de emprego ou empregador – o que se considera como aspectos objetivos da carreira – e quando um indivíduo percebe, por si mesmo, que as mudanças ocorridas constituíram, na verdade, uma mudança de carreira. A autora explica que aspectos objetivos consistem nos padrões observáveis dos empregos e das organizações para as quais alguém trabalha e que, por sua vez, aspectos subjetivos dizem respeito a uma perspectiva individual e privada em relação às experiências que compõem a carreira. Nos termos registrados pela autora:

> Adicionando o componente subjetivo à minha definição de mudança de carreira, eu considero a possibilidade de que indivíduos que mudam de organizações e empregos fazem isso como parte de uma transição suave dentro de uma sequência consistente de experiências de trabalho ou carreira (2001, p. 596, em tradução livre).

Ainda segundo Higgins (2001), a tomada de decisão em relação à carreira é um processo em que o contexto social, particularmente quem aconselha o tomador de decisão,

pode afetar a probabilidade de mudança de carreira durante o processo de busca de um novo emprego.

A dualidade ontológica do conceito de carreira, composta pela fusão das naturezas objetiva e subjetiva, surgiu nos anos 1930, com os pesquisadores da Escola de Chicago, e tem Everett C. Hughes como o principal representante no assunto (BARLEY, 1995). Hughes (1937) explica que, por um lado, os aspectos público e estrutural da carreira, caracterizados por formatos institucionais de posições hierárquicas, repartições e *status*, constituem o caráter objetivo. Por outro lado, os significados que as pessoas atribuem à carreira, considerando as experiências individuais de como ela se desenvolve, integram o caráter subjetivo.

Louis (1980), por sua vez, tem, como ideia central para definir transição de carreira, a discussão das *funções*. Ou seja, atividades e comportamentos associados a uma posição na organização ou qualquer outro sistema social. Para a autora, a carreira é "uma sequência de experiências relativas a funções acumuladas ao longo do tempo" (1980, p. 330, em tradução livre), compreendendo ambas as perspectivas objetiva e subjetiva. Embora admita que uma função não necessariamente tenha uma conotação meramente profissional a autora, em seu texto, concentra-se nos aspectos relacionados ao trabalho.

Em vista disso, Louis (1980) conceitua a transição profissional como o período em que determinado indivíduo está assumindo um novo papel (mudança objetiva de função), ou redirecionando sua orientação pessoal para um papel já adotado (mudança subjetiva de função). A duração do período de transição está sujeita, principalmente, ao grau de diferença entre a função antiga e a nova.

Com o objetivo de analisar e facilitar as experiências dos indivíduos, a autora sistematizou uma tipologia de transições que compreende duas categorias principais: *transições entre funções* (com cinco subcategorias) e *transições dentro da mesma função* (com quatro subcategorias). O Quadro 2 explica e ilustra as duas categorias, bem como as respectivas subcategorias.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias de transições de carreira propostas por Meryl Reis Louis

Categoria	Subcategoria	Explicação	Exemplo
Transições entre funções	Transição de entrada	Entrada ou reinserção no mercado de trabalho.	Estudantes recém graduados contratados por uma empresa, ou uma esposa retornando ao mercado de trabalho após um período fora dedicado à educação dos filhos.
	Transição intracompanhia	Mudança de função dentro da mesma empresa.	Mudança de departamento, atividades, colegas de trabalho e instalações físicas.
	Transição intercompanhia	Mudança entre empresas.	Mudanças voluntárias e involuntárias entre empresas, com similaridades ou diferenças de atividades e setores.
	Transição interprofissão	Mudança de profissões.	Dentista que deixa a profissão para tornar-se um advogado, ou empregado corporativo que se torna um empreendedor.
	Transição de saída	Saída do mercado de trabalho.	Pode variar entre uma saída temporária voluntária (ex.: período sabático e licença maternidade) ou voluntário (desemprego) e uma saída permanente (ex.: aposentadoria).
Transições dentro da mesma função	Transição intrafunção	Adaptação na orientação de uma função feita em resposta às experiências vivenciadas ao longo do tempo.	Experiências práticas no mercado de trabalho que levam estudantes a ajustar suas orientações e escolhas na universidade, ou uma mudança de chefia que conduz ao aumento de comprometimento de funcionários.
	Transição extrafunção	Transições que refletem a interdependência entre funções profissionais e funções pessoais.	O nascimento de um filho ou um casamento que fazem os pais ou cônjuges adaptar suas funções no trabalho.
	Transição de estágio de carreira	Transições referentes às progressões normais através de estágios sequenciais durante o ciclo profissional.	Mudanças típicas entre o começo e o meio da carreira, fazendo que o indivíduo mude de funções periféricas para funções centrais em uma organização.
	Transição de estágio de vida	Transições que acontecem devido às passagens por estágios normais do desenvolvimento humano.	Mudanças na carreira que ocorrem em função do amadurecimento psicossocial, desde a infância até a velhice.

Fonte: desenvolvido com base em LOUIS (1980) e VELOSO (2012)

Outro modelo de transição de carreira foi proposto por Nancy K. Schlossberg, com base na percepção de que, embora as transições sejam distintas entre indivíduos, existe uma

estrutura estável para entender indivíduos em transição, seja esta uma mudança de carreira ou de contexto estritamente pessoal. A estrutura mencionada compreende identificar a natureza da transição (tipo, intensidade e estágio), a organização dos recursos que os indivíduos usam para lidar com a transição e as estratégias que podem ser usadas para comandar a mudança (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012).

Segundo Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), independentemente da natureza específica das mudanças envolvidas, transições requerem a habilidade de superação e resultam em mudanças de relacionamentos e rotinas, obrigando indivíduos a abandonar aspectos de sua identidade, bem como alguns papéis para aprender outros. Pessoas que passam por transições precisam saber assumir o controle do processo ao mesmo tempo em que negociam mudanças em suas vidas, acarretando tanto ganhos quanto perdas.

Em especial para adultos de meia-idade, significado e propósito tornam-se interesses centrais em suas vidas. Conforme as pessoas amadurecem, elas frequentemente aprofundam sua consciência de seus valores internos, considerando cada vez mais sua missão de vida e explorando o propósito e o significado de vida por meio de seu trabalho, sendo esses aspectos críticos em transições profissionais (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012).

Ashforth e Mael (1989) baseiam-se na teoria da identidade social para sugerir que indivíduos tendem a escolher atividades profissionais congruentes com aspectos de suas identidades e que, portanto, transições de carreira ocorrem com o objetivo de ajustar essa congruência.

A identificação induz o indivíduo a dedicar-se e encontrar satisfação em atividades profissionais coerentes com suas identidades para conseguir se sentir pertencente a um grupo. Os autores exemplificam que novatos em uma organização preocupam-se frequentemente em construir uma autodefinição, na qual suas identidades sociais integrarão uma parte maior, permitindo o desenvolvimento do significado de ‘quem você é’ e complementando o significado de ‘onde você está’ e de ‘o que é esperado de você’. Essa perspectiva aplicada aos estudos de comportamento organizacional sugere que a socialização organizacional pode ser percebida, em parte, como uma tentativa de gerenciar o desejo de identidade de um indivíduo, o que facilita a internalização de crenças e valores organizacionais (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Em uma linha muito próxima a de autores mencionados anteriormente, Ibarra (2009) afirma que “fazer uma mudança de carreira significa repensar nossa identidade profissional” (2009, p. 29). Segundo a autora, as transições de carreira sujeitam indivíduos a redefinir o modo como eles se enxergam em seus papéis profissionais, a forma como se mostram aos outros e como vivem suas vidas no trabalho.

Processos de transição de carreira compreendem estágios intermediários que não são, necessariamente, um intervalo literal entre dois empregos, mas uma zona psicológica entre duas identidades, em que se busca caminhar a um novo mundo ainda indefinido (BRIDGES, 1991; IBARRA, 2009).

Ibarra (2009) explica que existem dois tipos de mudanças que ocorrem com a reinvenção da carreira: pequenos ajustes de percurso e alterações profundas. O primeiro tipo envolve mudanças superficiais e observáveis, como mudanças de empregos e as novas interações e novas habilidades que suscitam a partir delas. Entretanto, com o passar do tempo, esses pequenos ajustes se acumulam no que a autora classifica como “um quadro de hábitos, hipóteses e prioridades cristalizadas” (2009, p. 87). Isso faz que antigos alicerces comecem a desaparecer, cedendo lugar a novas informações e demandando uma mudança mais profunda na estrutura que sustenta a vida das pessoas.

Nesse sentido, a reinvenção da carreira diferencia-se de uma simples mudança de emprego por transformar as pessoas profundamente e, por sua vez, conduzir à reconfiguração de suas identidades profissionais, o que é, a princípio, totalmente invisível aos olhos de um observador externo (BRIDGES, 1991; IBARRA, 1999).

O Quadro 3 apresenta um resumo dos conceitos de transição de carreira apontados pelos autores citados anteriormente nesta subseção.

Quadro 3 – Conceitos de transição de carreira

Autor (a)	Conceito de transição de carreira
Louis (1980)	Período em que um indivíduo está assumindo um novo papel (mudança objetiva de função), ou redirecionando sua orientação pessoal para um papel já adotado (mudança subjetiva de função).
Ashforth e Mael (1989)	Escolhas de carreira com o objetivo de ajustar a congruência entre identidades e atividades profissionais para que um indivíduo se sinta pertencente a um grupo.
Bridges (1991)	Processos psicológicos que envolvem abandonar realidade e identidade antigas para assumirem outras novas.
Higgins (2001)	Mudanças objetivas (padrões observáveis) e subjetivas (perspectivas individuais e privadas) em relação às experiências de carreira.
Ibarra (2009)	Redefinição da identidade profissional.
Anderson, Goodman e Schlossberg (2012)	Mudanças que demandam a habilidade de superação resultando em novos papéis, relacionamentos e rotinas.

Fonte: desenvolvido com base nos autores citados no quadro

Observa-se que, de modo geral, todos os autores abordam a transição de carreira como um evento que provoca mudanças profundas na maneira como as pessoas se percebem em seus papéis profissionais, acentuando os aspectos subjetivos da carreira como importantes agentes dessas mudanças e, por sua vez, como esses transcursos demandam abandonar certas características de suas identidades para então redefini-las.

No presente estudo, a transição de carreira é tratada utilizando diversos elementos dos conceitos propostos por esses autores, mas será dado maior enfoque à definição apresentada por Ibarra (2009), que considera a transição como um processo que conduz à redefinição da identidade profissional. Portanto, na próxima subseção, esse assunto será analisado em maior profundidade para, posteriormente, entender como a literatura sobre o *coaching* de carreira aborda o tema. Outra particularidade da transição considerada neste trabalho é a transição interprofissão, conforme proposta por Louis (1980), com o objetivo principal de facilitar a operacionalização da pesquisa de campo.

2.2.2 Redefinição da Identidade Profissional

Segundo Nicholson e West (1995), a transição de papéis profissionais prevê ajustes que geram resultados em duas dimensões: na mudança pessoal, em que se vivenciam transmutações de identidades para ajustar as demandas do novo papel; e no desenvolvimento do novo papel, em que o indivíduo efetua mudanças em seu ambiente para obter melhor adaptação. Ambas as dimensões proporcionam conexões fundamentais na definição do percurso de carreira e ajudam a explicar como esta se relaciona com a evolução das

organizações. Por meio de transições, indivíduos desenvolvem suas identidades e carreiras e, consequentemente, vinculam-se a grupos que estabilizam e replicam sistemas organizacionais.

Identidade profissional é um conjunto relativamente estável de atributos, crenças, valores, motivações e experiências de que um indivíduo dispõe quando está exercendo seu papel profissional (SCHEIN, 1996). Seu pressuposto básico é que ela se forma com o passar do tempo, mediante experiências vividas e com *feedbacks* significativos que permitem às pessoas ter percepções sobre seus principais valores, preferências, e talentos. Portanto, a identidade profissional é mais facilmente adaptável e mutável no início da carreira (SCHEIN, 1996; IBARRA, 1999).

O conceito de identidade profissional foi amplamente estudado por Edgar Schein, especialista em carreira do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), por meio de uma pesquisa longitudinal, realizada entre as décadas de 1970 e 1980, sobre a formação de autoconceitos, denominados 'âncoras de carreira'. Essas compreendem competências, preferências e valores relacionados ao trabalho, a que uma pessoa não renunciaria caso fosse forçada a fazer uma nova escolha profissional (SCHEIN, 1996). O autor apontou que a maioria desses autoconceitos se concentra em torno de oito âncoras detalhadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Âncoras de carreira

Âncora de Carreira	**Explicação**
1) Segurança / Estabilidade	Necessidade de segurança no trabalho – normalmente, associada a pacotes de benefícios e empregos de longo-prazo em uma organização - e estabilidade em uma área geográfica.
2) Autonomia / Independência	Necessidade de liberdade em relação às restrições organizacionais para desenvolver competências profissionais.
3) Estilo de Vida	Necessidade de integrar trabalho, família e questões pessoais em um estilo de vida coerente.
4) Competência Técnica / Funcional	Motivação por desenvolver conhecimento técnico ou funcional e habilidade de tornar-se um *expert* em determinados assuntos.
5) Competência de Gerência Geral	Desejo de alcançar uma posição que requer o uso de habilidades interpessoais, políticas, analíticas e financeiras associadas à gestão.
6) Criatividade Empreendedora	Necessidade de criar ou construir (em vez de gerenciar) algo que seja um projeto próprio do indivíduo.
7) Dedicação / Serviço a uma Causa	Necessidade de alinhar o trabalho com valores pessoais para ajudar a sociedade e melhorar o mundo de alguma forma.
8) Desafio Puro	Necessidade de testar habilidades com determinação para vencer oponentes ou competir com eles e resolver problemas desafiadores.

Fonte: desenvolvido com base em SCHEIN (1996).

Ibarra (2009) explica que o processo de redefinição da identidade profissional em mudanças de carreira requer que um indivíduo reexamine suas premissas básicas para avaliar

novas possibilidades. A autora sugere que, para entender as premissas referidas, as escolhas profissionais podem ser analisadas por meio de uma pirâmide de três níveis (ver Figura 1). No topo da pirâmide, localizam-se aspectos profissionais observáveis ao mundo externo, tais como empregos, posições hierárquicas, empresas e segmentos de atuação. No nível intermediário, estão fatores motivacionais e valores que permanecem relativamente estáveis ao mudar de emprego ou empresa. Eles incluem as âncoras de carreira descritas anteriormente.

Na base da pirâmide, estão as premissas básicas, que são processos normalmente inconscientes, mediante os quais enxergamos como o mundo funciona e que determinam como gerenciamos nossas carreiras. Essas premissas frequentemente são as mais difíceis de mudar. Conforme afirma Ibarra (2009):

> A organização ou mesmo a indústria podem ser diferentes, mas no final caímos em relações e papéis similares, reproduzindo a estrutura de vida e de trabalho que tínhamos antes. Por quê? Porque nossa identidade profissional permaneceu a mesma. Em transições de carreira, as premissas básicas que tipicamente se mostram mais resistentes à mudança se referem às nossas relações emocionais com instituições, aos nossos modelos de sucesso e às nossas noções preconcebidas de arranjos viáveis de trabalho (2009, p. 108 e 109).

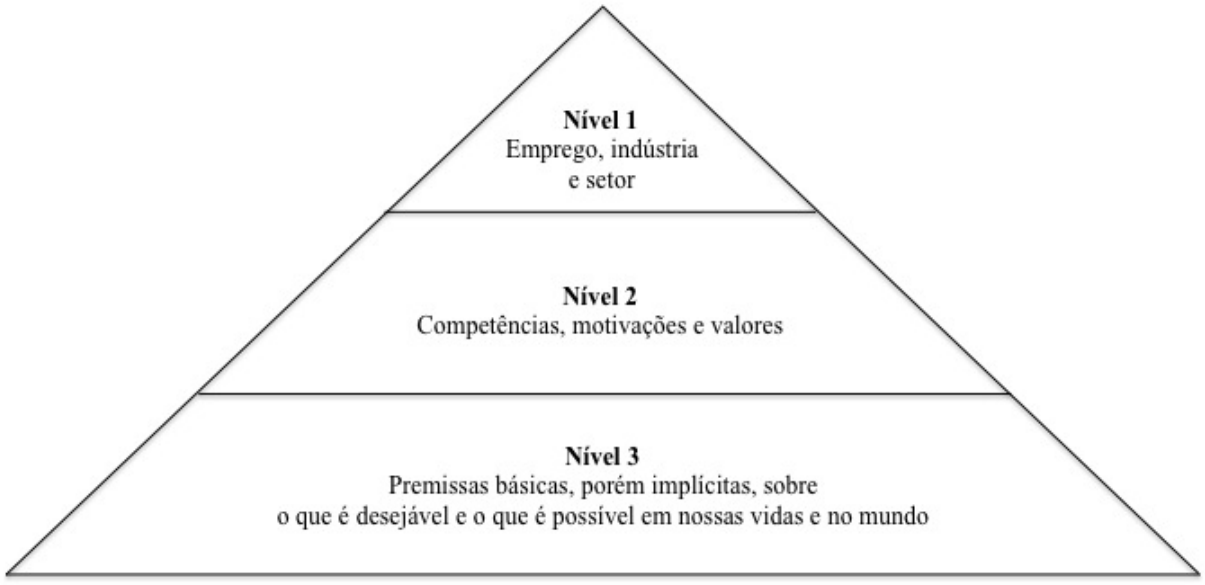

Figura 1 – Níveis de critérios para decisão de carreira (Fonte: Ibarra, 2009)

Ibarra (2007) acrescenta à ideia de identidade profissional características de multiplicidade, fluidez e instabilidade, o que a torna particularmente pertinente para estudos de carreira. O fato de pessoas disporem de múltiplas identidades e de que estas podem mudar

ao longo da vida corrobora a noção de que teorias de dinâmicas de carreira devem incluir transições de identidade. Essas transições referem-se, segundo a autora, ao processo de questionar e, eventualmente, abandonar uma identidade central, enquanto se explora e se integra uma nova.

Em um estudo sobre a intenção de mudar de carreira e seus precedentes, Khapova *et al*. (2007) examinaram 225 profissionais interessados em fazer uma transição para o segmento de Tecnologia da Informação. Uma das hipóteses iniciais do estudo foi admitir que a identidade profissional determinaria a força das relações entre três antecedentes positivamente relacionados com intenção de realizar uma mudança de carreira: 1) o comportamento em relação à mudança; 2) a percepção da pressão social para encontrar uma oportunidade de carreira nova e mais adequada; e 3) o controle que o indivíduo tem sobre sua atitude em relação à carreira.

A análise dos dados confirmou que os três antecedentes estão positivamente relacionados com a intenção de mudar de carreira e que, embora a identidade profissional tivesse sido admitida como hipótese para moderar a relação entre essas três crenças, ela demonstrou ser um precedente significativo no desejo de realizar uma transição profissional (KHAPOVA *et al*., 2007).

No Brasil, Ferrari Cálcena (2012) realizou uma pesquisa qualitativa com nove pessoas que realizaram uma transição de carreira com mudança significativa de papel profissional. Um dos principais motivos para a transição, apontados no estudo, foi a falta de identificação com os valores, as atividades, os objetivos e os comportamentos associados ao trabalho. Baseando-se em teorias de construção de identidade e de criação de sentido, o autor propôs um modelo conceitual que explica como ocorre a mudança de identidade profissional em uma transição de carreira. Esse modelo é ilustrado pela Figura 2.

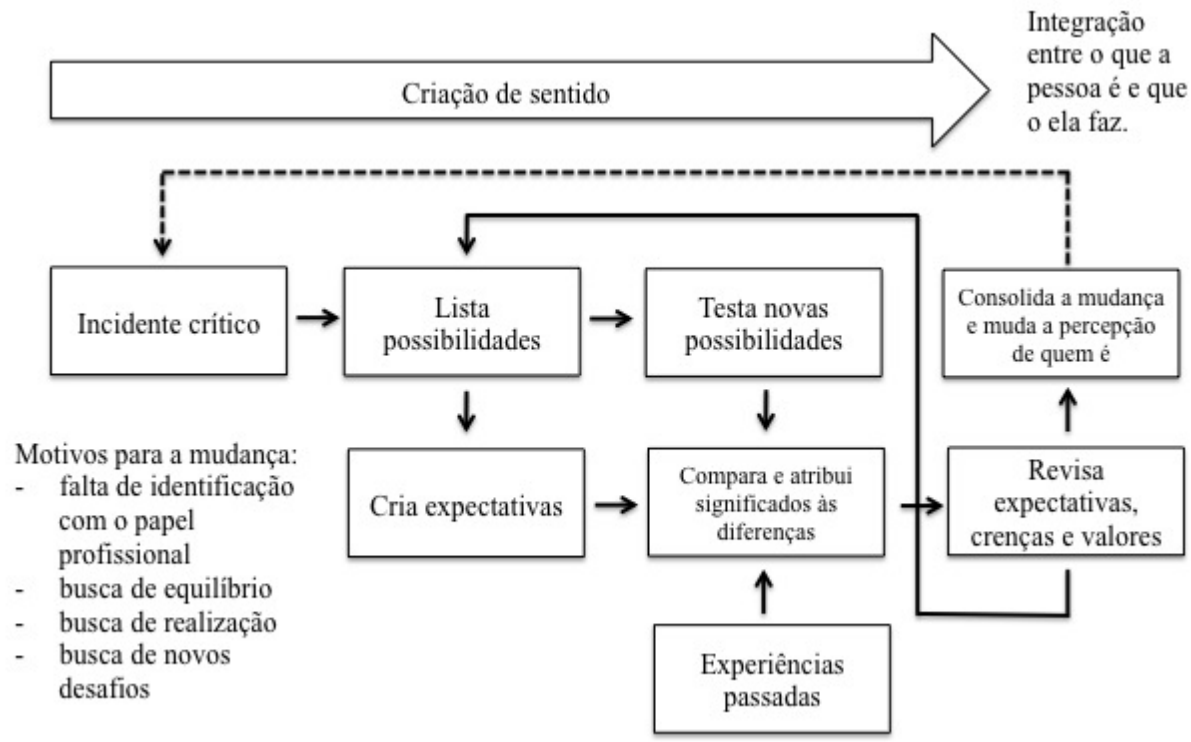

Figura 2 – O processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira (Fonte: Ferrari Cálcena, 2012)

A transição começa quando o indivíduo percebe que sua atual vida profissional não faz mais sentido, fato marcado por algum incidente crítico que o estimula a mudar de carreira. Entre os motivos estão a falta de identificação com a carreira e a busca de equilíbrio, de realização e de novos desafios. Na sequência, novas possibilidades são testadas, por exemplo, por meio de palestras, cursos e conversas com pessoas de outras áreas. Assim, o indivíduo começa a fazer comparações e a atribuir significados às diferenças entre sua atual carreira e as novas possibilidades (FERRARI CÁLCENA, 2012).

A partir desse momento, ocorre uma revisão de valores e modelos mentais que orientam qual comportamento a pessoa deve seguir; e, com isso, dois possíveis cursos de ação são vislumbrados. Ou o indivíduo percebe que essa nova possibilidade não lhe satisfaz e, portanto, volta a testar outras, ou ele vê sentido nela e inicia um movimento de mudança. A linha tracejada denota que algum evento interno ou externo poderá fazer que a pessoa recomece o processo de transição (FERRARI CÁLCENA, 2012). Conforme comenta o autor:

> Segundo essa perspectiva, a transição de carreira é vista como um processo subjetivo e dinâmico de criação de sentido das diferenças percebidas entre um papel profissional novo e um antigo, e que tem como consequência a mudança da percepção de quem a pessoa é. O objetivo final desse processo é

> que o indivíduo atinge maior integração entre quem ele é e aquilo que ele faz (2012, p. 153).

As escolhas de carreira são um resultado do desejo de congruência entre atividades profissionais e elementos da identidade, frequentemente associados à preocupação em construir um autoconceito (ASHFORTH; MAEL, 1989).

No processo de experimentação de novas identidades, as pessoas transmitem qualidades que elas querem que os outros atribuam a elas. Algumas dessas qualidades podem reproduzir coerentemente aspectos de sua identidade, outras podem estar incongruentes com sua autodefinição, e algumas podem, ainda, ser elaboradas com a experiência. As autoavaliações ajudam as pessoas a decidir sobre quais aspectos devem manter ou rejeitar em função de sentimentos de congruência e autenticidade. Ajustes corretivos podem ser feitos para reduzir a discrepância entre os autoconceitos e comportamentos, que definem um desempenho bem-sucedido no novo papel e as imagens que as pessoas projetam em público (IBARRA, 1999).

Processos de transição de carreira não são definidos como simples mudanças institucionalizadas, pois não fazem parte necessariamente de uma ascensão profissional estabelecida ou de um plano de carreira organizacionalmente idealizado (IBARRA, 2007). Mais do que puramente observáveis e situacionais, como são as mudanças institucionalizadas, as transições caracterizam-se por movimentos psicológicos internos (BRIDGES, 1991) e envolvem a articulação de elementos subjetivos da carreira (HIGGINS, 2001).

Na próxima subseção, será apresentada uma breve contextualização da origem do *coaching* como profissão, bem como serão esclarecidas as diferenças e similaridades entre alguns modelos de *coaching* e outras ferramentas de orientação, para, na sequência, fornecer uma literatura mais específica sobre *coaching* de carreira e transição profissional.

2.3 *Coaching*

As primeiras referências da importância em colocar as pessoas como eixo central no ambiente profissional aconteceram na década de 1940, com o trabalho do psicólogo Carl Rogers. Sua obra de 1942, *Counseling and Psychotherapy*, foi um estudo precursor sobre as relações industriais, realizado nas fábricas da Western Electric Company, em Hawthorne, nos EUA, na década de 1920. O psicólogo deu início a um trabalho de aconselhamento profissional para os funcionários da fábrica, sendo a primeira vez que uma atividade individualizada foi conduzida dentro de uma empresa. O foco de Rogers era o

desenvolvimento profissional, e não a terapia, muito embora as ferramentas utilizadas fossem uma apropriação do atendimento psicológico (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

Embora o *coaching* também tenha sua origem na década de 1940, essa atividade ganhou notoriedade no ambiente organizacional a partir dos anos 1980 (HART; BLATTNER; LEIPSIC, 2001). A palavra *coach* é, originalmente, atribuída ao termo húngaro *kocsi*, que significa um tipo de carruagem. Houve adaptações do termo para diversos idiomas, como *kutsche* em alemão, *coache* em francês, *coche* em espanhol, e *coach* em inglês. O uso inicial do termo, referindo-se à condução, transformou-se e passou a ser utilizado com outros sentidos, tais como: a identificação de um tutor, que auxilia estudantes universitários na preparação para exames; a designação de treinadores de equipes esportivas; e, mais recentemente, ao especialista que estimula profissionais em seu desenvolvimento no mundo dos negócios (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

Silva (2010) explica que a analogia feita com a carruagem determina que o *coach* é alguém capaz de conduzir pessoas de um lugar para o outro. Em outras palavras, *coaching* é um processo que apoia a transformação de um estado atual para um estado futuro. Nos termos do autor:

> [...] pode-se observar que o que é singular na ação do *coach* é a sua relação direta com o ato de conduzir, guiar e caminhar junto, apoiando o *coachee* (aquele que é guiado) a atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Para isso, o *coach* não precisa necessariamente deter conhecimentos específicos relacionados à área de atuação de seu *coachee*, pois seu objetivo não é de prover soluções. O que realmente é indispensável é que ele esteja junto, apoiando, orientando, sugerindo, fazendo questionamentos, dando *feedbacks*, abrindo caminhos e apresentando possibilidades (2010, p. 304).

Conforme os ambientes organizacionais mudavam, o mesmo acontecia com as necessidades das pessoas inseridas nesse contexto. Serviços de planejamento de sucessão, treinamento de liderança e *outplacement* (recolocação profissional) tornaram-se cada vez mais comuns. Em paralelo, a imprevisibilidade, a turbulência e a fragilidade tomaram conta do cotidiano dos profissionais. Em função dessa nova dinâmica no mundo do trabalho e do aumento das transições associadas a ela, o *coaching* emergiu como uma metodologia para atender a uma demanda de crescimento e continuidade na vida profissional (HART; BLATTNER; LEIPSIC, 2001).

A consolidação dessa atividade acontece a partir da conscientização das organizações de que somente treinamentos convencionais, padronizados e coletivos não eram suficientes

para atingir o resultado de desempenho esperado. Portanto, essa nova ferramenta "entrou em cena como uma solução para o caso de indivíduos talentosos que precisavam rapidamente resolver seus *gaps* de competência" (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 13).

O processo de maturação do *coaching* como profissão tem enfrentado conflitos relativos a seu valor agregado, que, por sua vez, caracteriza-se como um elemento fundamental no processo de construção de suas bases de conhecimento. Pela perspectiva metodológica, o *coaching* é reconhecido por sua natureza transdisciplinar, tanto que profissionais oriundos de diversas áreas do conhecimento trabalham como *coaches*. Algumas dessas áreas incluem ciências comportamentais e sociais, desenvolvimento organizacional, psicanálise, psicologia cognitiva e comportamental, educação e treinamento de adultos e estudos de administração e economia. Portanto, essas áreas do conhecimento servem como base para a formação do *coach* com o intuito de dar credibilidade ao crescimento da profissão, em vez de considerá-la como mera moda passageira (GRANT; STOBER, 2006).

Segundo Hudson (1999) o *coach* é um profissional que atua na facilitação do processo de aprendizagem de seus clientes com vistas ao desenvolvimento de habilidades focadas no futuro, fomentando a criação de um propósito, a formação de novos planos e visões e a geração de resultados. Assim sendo, o *coach* deve ser um especialista treinado e dedicado a orientar indivíduos no desenvolvimento de competências, comprometimento e confiança.

A *International Coach Federation* [ICF] (2015) define o *coaching* como uma parceria entre *coach* e cliente por meio de um processo criativo e provocador de pensamentos, que o inspira a maximizar seu potencial profissional e pessoal. Baseado na premissa de que o cliente é quem mais conhece sobre seu trabalho e sua vida, a responsabilidade do *coach* inclui: descobrir, esclarecer e alinhar o que o cliente deseja alcançar; incentivá-lo em um processo de autodescoberta; extrair estratégias e soluções que o próprio cliente seja capaz de criar; e sempre mantê-lo responsável pela condução de seu desenvolvimento.

Atualmente, encontra-se no mercado uma diversidade de serviços ofertados sob a denominação de *coaching*, com várias aplicações. Nesse sentido, há, entre outros, serviços denominados de *coaching* executivo, *coaching* de vida ou pessoal, *coaching* de transição de carreira, *coaching* de negócios e *coaching* de equipe. Contudo, é importante ressaltar que, apesar dessa multiplicidade de produtos disponíveis, deve haver, nas intervenções de *coaching*, um contrato determinado que leve em consideração a necessidade do cliente alinhada com a área de competência do *coach* (SILVA, 2010).

No que diz respeito à relação entre *coach* e cliente, é fundamental que seja estabelecida uma aliança de trabalho genuína com ênfase consistente no cumprimento de metas de desenvolvimento individual significativo. É importante ressaltar que poucos estudos empíricos investigaram o conceito de aliança de trabalho no contexto do *coaching*, uma definição com origem na literatura da psicoterapia (BARON; MORIN, 2009; BARON; BARON; MORIN, 2011).

Um desses estudos, realizado por McGovern *et al.* (2001), relatou que 84% dos clientes de *coaching* apontaram a qualidade do relacionamento entre eles e seus *coaches* como um fator crucial para o sucesso do processo. Dingman (2004) realizou uma pesquisa por internet com 92 clientes que já haviam encerrado um programa de *coaching* executivo. Os resultados mostraram que existe uma correlação positiva significativa entre a qualidade da aliança de trabalho e a autoeficácia do cliente. Na mesma linha de investigação, Baron e Morin (2009), constataram que a relação entre *coach* e cliente é um elemento mediador entre o volume de horas gastas no processo e o desenvolvimento da autoeficácia. Assim sendo, essa relação constitui um pré-requisito para a efetividade do programa.

Segundo Bandura (1977), autoeficácia significa "a convicção de que alguém consegue executar com sucesso o comportamento exigido para produzir resultados" (1977, p. 193, em tradução livre). A força das convicções pode afetar a capacidade das pessoas em lidar com certas situações, influenciando diretamente a escolha de atividades e suas expectativas de realizá-las com êxito.

No mundo do trabalho, a autoeficácia é um importante elemento para promover o desenvolvimento profissional; portanto, experiências e intervenções com o objetivo de fortalecê-la tornam-se fatores decisivos (MOEN; ALLGOOD, 2009). Uma das maiores fontes de autoeficácia são experiências passadas bem-sucedidas (BANDURA, 1977).

Coaches que superestimam a aliança de trabalho podem sentir-se confiantes demais em relação ao processo, correndo o risco de ser menos sensíveis aos sinais de seus clientes, não tomando a iniciativa de verificar o nível de conforto destes durante o *coaching*. Aqueles que subestimam essa aliança podem ser mais despretensiosos e ter mais dúvidas sobre suas capacidades de apoiar o desenvolvimento do outro. Essa postura pode levá-los a prestar mais atenção no que o cliente está experimentando e, consequentemente, oferecer um programa mais centrado na pessoa do que no problema (BARON; BARON; MORIN, 2011).

Portanto, um *coach* deve avaliar, regularmente, a aliança de trabalho para certificar-se de que compreende adequadamente os sentimentos que seu cliente vivencia em relação ao processo de *coaching* (BARON; BARON; MORIN, 2011).

2.3.1 Aplicações do *Coaching* e Outros Programas de Orientação Profissional

Nesta subseção, são apresentadas algumas singularidades e similaridades entre alguns gêneros e contextos de aplicação do *coaching*, frequentemente, encontrados no mercado, bem como a descrição de outros programas de orientação profissional. Serão feitas algumas comparações, principalmente, quanto aos objetivos, contextos de atuação e público-alvo dos programas. Ressalta-se, porém, que não se pretende fazer uma análise conceitual exaustiva dessas estratégias de orientação. A ideia é mostrar como o *coaching* de carreira, objeto central deste estudo, posiciona-se, teórica e operacionalmente, frente a outras práticas.

Na definição de Bachkirova, Cox e Clutterbuck (2010), o *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que, por meio de interações estruturadas e técnicas apropriadas, é capaz de promover mudanças sustentáveis em benefício do cliente e, potencialmente, de outros *stakeholders*. Seu uso pode acontecer em diversos contextos e para diferentes aplicabilidades, alguns dos quais não estão relacionados ao mundo do trabalho. Segundo os autores, vários gêneros de *coaching* emergiram nas últimas décadas, sendo que três ganharam maior popularidade: o *coaching* de vida (*life coaching*), o *coaching* executivo e o *coaching* de carreira.

O *coaching* de vida tem como principal objetivo melhorar o bem-estar do cliente, normalmente com foco em metas de seu contexto pessoal. Esse modelo faz uso de uma abordagem holística e baseada nos valores do *coachee* que o leva a examinar sua vida e, consequentemente, promover mudanças cognitivas, emocionais e comportamentais. Alguns dos temas centrais trabalhados por um *coach* de vida são equilíbrio pessoal e profissional, estresse, gestão financeira pessoal, relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento de um estilo de vida mais satisfatório e com propósito (GRANT; CAVANAGH, 2010).

Embora as origens do *coaching* de vida contemporâneo tenham surgido da psicologia, Grant (2003) explica que, enquanto esta tradicionalmente se concentra em tratar psicopatologias em populações clínicas, o *coaching* trabalha na melhoria da experiência de vida de populações adultas mentalmente saudáveis. Nos termos do autor, esse é um “processo colaborativo sistemático, focado em resultados e soluções, no qual o *coach* facilita a

experiência de vida e o alcance de objetivos de clientes não clínicos" (2003, p. 254, em tradução livre).

Esse modelo de *coaching*, conforme Grant e Cavanagh (2010), pode assumir diferentes configurações, dependendo do objetivo do cliente. Uma delas é focar no estabelecimento de metas, estimulando o *coachee* a detalhá-las de forma estruturada, como, por exemplo, colocando-as em papel. Outra abordagem pode ser a de dar menos ênfase a determinação de metas e dar mais atenção ao desenvolvimento da motivação para elaborar planos de ação ou superar barreiras.

Além de desenvolver um senso de propósito mais claro, o *coaching* de vida auxilia pessoas em importantes transições pessoais e novos direcionamentos. Esse é um tipo de serviço frequentemente prestado ao indivíduo, e não à organização, sendo que os próprios *coachees* costumam pagar por ele. (GRANT; CAVANAGH, 2010).

Outro modelo de *coaching* amplamente difundido no mercado é o *coaching* executivo, cujo público mais habitual são gestores de empresas, principalmente a média e a alta gerência, ou profissionais em menor posição hierárquica com alto potencial de crescimento. Seu uso mais efetivo é com indivíduos que possuem responsabilidade significativa pelo sucesso da organização e com aqueles que apresentam um potencial para mudanças (STOKES; JOLLY, 2010).

O *coaching* executivo concentra-se em auxiliar seus clientes a melhorar o desempenho em seus atuais empregos (FELDMAN; LANKAU, 2005). Segundo Hersey e Chevalier (2012), a essência desse modelo é identificar a situação geral, as lacunas de desempenho e suas causas implícitas. O *coach* colabora com seu cliente no diagnóstico de seu nível atual de desempenho (estágio em que se encontra) e do nível de desempenho almejado (no qual gostaria de estar).

A atenção do *coaching* executivo está prioritariamente voltada à liderança, muito embora a posição de um executivo compreenda, além da liderança, a gestão. Enquanto a gestão trabalha mais com o 'conhecido', dentro de parâmetros definidos e atividades quantificáveis, a liderança encontra-se mais no mundo do 'desconhecido' (ou subjetivo), com mais ênfase em emoções e comportamentos do que em fatos. Fazer a transição do gestor para o líder significa, entre outras ações, adotar uma perspectiva mais estratégica do que operacional, abandonar a mentalidade de controle de situações e adotar a mentalidade de

capacitação de pessoas e olhar para a organização como um todo. Esses são alguns dos motivos que levam profissionais e empresas a buscar o auxílio de um *coach* executivo (STOKES; JOLLY, 2010).

Segundo Stokes e Jolly (2010), no *coaching* executivo, o cliente principal é a empresa e seus *stakeholders*, em vez do indivíduo unicamente, que, por sua vez, está inserido em um sistema mais amplo de papéis e responsabilidades. O objetivo é alinhar as habilidades do profissional com a ambição da organização. Assuntos estritamente relacionados ao interesse particular do *coachee* não são o foco primário dessa modalidade de *coaching*. Por essas razões, esse programa é, frequentemente, contratado e pago pela empresa, e não pelo executivo.

Por último, outro modelo de crescente popularidade entre os diversos gêneros de *coaching* é o de carreira. Considerado como disciplina relativamente nova, seu conceito tem sido tratado de modo limitado pela literatura de desenvolvimento de carreira (CHUNG; GFROERER, 2003; YATES, 2014). Enquanto o *coaching* executivo tem rendido estudos há algumas décadas, o *coaching* de carreira emergiu apenas recentemente como disciplina acadêmica (YATES, 2014).

Segundo Hazen e Steckler (2010), os objetivos do *coaching* de carreira podem variar de táticos e mensuráveis, como a busca de um novo emprego, até aqueles mais psicológicos e intangíveis. Nesta prática, os *coaches* facilitam o estabelecimento da união entre o trabalho e a identidade do cliente, para que sua ocupação esteja congruente com personalidade, competências, valores e experiências. Os autores explicam que este gênero de *coaching* "busca explorar a atual identidade [do *coachee*], para então desenhar e orientar as experiências necessárias para refinar e desenvolver aquela identidade até seu próximo estágio de realização" (2010, p. 312, em tradução livre).

Suas técnicas trabalham com a identificação de valores, de senso de propósito e de visões centrais dos *coachees* (HUDSON, 1999) para que, de maneira geral, eles consigam identificar suas habilidades, fazer melhores escolhas de carreira e tornar-se mais produtivos, ajudando-os a conquistar mais do que eles querem para suas vidas (CHUNG; GFROERER, 2003).

O *coaching* de carreira pode ocorrer em diversos contextos e fases da vida, como no caso de estudantes que necessitam de orientação profissional ou de indivíduos que perderam

seus empregos. Alguns clientes procuram um *coach* de carreira, também, por insatisfação com a situação profissional na qual se encontram, cujas intenções podem ser progresso na carreira, afinidade com outra linha de trabalho, planejamento da aposentadoria ou transição profissional (HAZEN; STECKLER, 2010).

No que diz respeito aos contextos em que o *coaching* de carreira é usado, é importante distinguir a diferença entre uma estratégia de transição de carreira e uma estratégia de busca de emprego. Enquanto, na primeira, o *coach* realiza um trabalho orientado às percepções que o cliente deve ter na definição de uma nova identidade profissional, na segunda, o processo é orientado ao estabelecimento de planos de ações, cuja finalidade é a recolocação profissional. O *coaching* de carreira pode ser um serviço contratado tanto pelo *coachee* quanto pela organização, sendo que, neste caso, a empresa busca, principalmente, dar o apoio a um funcionário após um desligamento ou preparação para aposentadoria (HAZEN; STECKLER, 2010).

O Quadro 5 resume os três modelos de *coaching* apresentados nesta subseção. Vale ressaltar que, conforme mencionado anteriormente, esta pesquisa tem como base o modelo do *coaching* de carreira.

Quadro 5 – Gêneros e contextos de aplicação do coaching

Categorias	*Coaching* de Vida	*Coaching* Executivo	*Coaching* de Carreira
A quem se destina	Pessoas que buscam melhorar seu bem-estar, com foco em seu contexto pessoal.	Gestores de empresas ou profissionais em início de carreira com alto potencial de crescimento.	Profissionais em diversas fases da vida que visam ao desenvolvimento de suas carreiras.
Principais características	Abordagem holística do *coachee* e baseada em seus valores, buscando melhorar as experiências de vida de populações mentalmente saudáveis.	O cliente principal é a empresa e seus *stakeholders*, em vez do *coachee* isoladamente, e o objetivo é alinhar as habilidades do profissional com os objetivos da organização.	Seus objetivos podem ser mais táticos, como recolocação profissional, ou mais psicológicos, em que se trabalha o alinhamento entre a identidade profissional e a ocupação do cliente.
Temas centrais trabalhados	Equilíbrio pessoal e profissional, estresse, gestão financeira pessoal, relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento de um estilo de vida mais satisfatório e com propósito.	Melhoria de desempenho no atual emprego e desenvolvimento de comportamentos de liderança (mentalidade de capacitação de pessoas e olhar mais estratégico e holístico da empresa).	Orientação profissional a estudantes, busca de um novo emprego, progresso na carreira, afinidade com outra linha de trabalho, planejamento da aposentadoria e transição de carreira.
Quem contrata	O *coachee*.	Frequentemente a organização.	Dependendo do contexto, pode ser o *coachee* ou a organização.

Fonte: GRANT, 2003; FELDMAN; LANKAU, 2005; GRANT; CAVANAGH, 2010; STOKES; JOLLY, 2010; HAZEN; STECKLER, 2010.

Além dos diferentes modelos de *coaching* oferecidos no mercado, outros dois programas de orientação também são, frequentemente, procurados por indivíduos que visam ao desenvolvimento profissional: o *mentoring* e o *counseling*. O propósito de explorar sua literatura, neste estudo, é poder apresentar o diferencial existente na metodologia adotada por esses programas, fazendo as devidas comparações com a prática do *coaching*.

Em relação ao *mentoring*, Silva (2010) explica que as raízes do termo ‘mentor’ se encontram na “Odisseia”, poema épico de Homero, e na Guerra de Tróia. Ulisses, Rei de Ithaca, ao ir para a batalha, atribuiu a um escravo, cujo nome era Mentor, a responsabilidade por cuidar de sua família. Mentor trabalhava como mestre e conselheiro de seu filho, Telêmaco. Desde aquele momento, o termo passou a designar um conselheiro, amigo, professor e homem sábio.

Segundo Shea (2001), o *mentoring* é processo duradouro, que ocorre com base em um contrato bilateral e que traz benefícios à vida profissional da pessoa para quem o programa é

prestado. O mentor oferece conhecimento, *insights*, novas perspectivas ou, simplesmente, sabedoria a seu mentorado. Normalmente, ele é um especialista em determinada área de atuação; e seu objetivo é transferir os próprios conhecimentos e vivências a um profissional menos experiente.

A aplicabilidade do *mentoring* está, frequentemente, mais restrita a profissionais já inseridos no mundo do trabalho, diferentemente de alguns programas de *coaching*, que podem ser utilizados em diversos contextos e que visam a indivíduos em qualquer fase da vida. O processo de *mentoring* pode ser conduzido por um consultor externo ou por um profissional mais experiente, pertencente à mesma organização do mentorado (SILVA, 2010).

O *counseling*, por sua vez, tem sua origem na área clínica, sendo usado como um aconselhamento psicológico, muito embora o termo 'aconselhamento' tenha sido utilizado, atualmente, de maneira similar ao *coaching* e ao *mentoring*. A função de um *counselor* (aconselhador) é a de fazer um diagnóstico psicológico, valendo-se de uma intervenção terapêutica caso necessário (SILVA, 2010).

Segundo Gysbers, Heppner e Johnston (1998), o *counseling* pode ser trabalhado tanto no contexto pessoal quanto no profissional. Os autores, todavia, consideram a divisão entre *counseling* pessoal ou de carreira como artificial e difícil de sustentar-se na prática, pois muitos clientes passam por problemas de natureza emocional e profissional simultaneamente. Segundo os autores, "problemas de carreira frequentemente se tornam problemas pessoais, emocionais e familiares. Pensamentos, emoções e sentimentos são totalmente conectados" (1998, p. 3, em tradução livre).

A mesma perspectiva é corroborada por Engels *et al.* (1995), ao explicarem que, embora o *counseling* de carreira se concentre mais na relação entre o indivíduo e o trabalho, aconselhadores devem utilizar uma abordagem de desenvolvimento que auxilie seus clientes a ver o trabalho dentro do contexto de seus diversos papéis na vida. Os autores argumentam que a prática do *counseling* de carreira é uma extensão especializada do *counseling* pessoal.

Um dos problemas centrais pertinentes à prática e à conceituação do *coaching* de carreira diz respeito à sua distinção em relação ao *counseling*. Especialistas dessa modalidade de *coaching* têm sido acusados de praticar *counseling* sem a devida certificação ou formação acadêmica (CHUNG; GFROERER, 2003). Portanto, antes de abordar as contribuições da prática do *coaching* de carreira para processos de transição profissional, é necessário analisar

como alguns autores definem e distinguem as práticas de *coaching* e *counseling* de carreira. Essas definições serão tratadas na próxima subseção.

2.3.2 Diferenças e Similaridades entre *Coaching* e *Counseling* de Carreira

Para Chung e Gfroerer (2003), o *coaching* de carreira é uma prática que tem sido usada cada vez mais por profissionais em diversas configurações de trabalho, combinando conceitos do *counseling*, consultoria organizacional e desenvolvimento humano. Os autores explicam que tanto o *coaching* quanto o *counseling* lidam com planejamento, ajustes e implementação de escolhas de carreira, por meio da integração de aspectos pessoais e profissionais. Hazen e Steckler (2010) citam algumas técnicas do *counseling* usadas por *coaches* de carreira que, entre outros benefícios, são capazes de trazer *insights* e informações ao cliente: o diálogo contínuo; a investigação ou questionamento compreensível e apoiador do *coachee*; a interpretação e a recomposição das narrativas; e a avaliação.

Quanto às várias diferenças significativas entre as duas especialidades, Chung e Gfroerer (2003) explicam que, embora ambas trabalhem com clientes em uma relação confidencial, o *coaching* é amplamente orientado a tarefas e resolução de problemas, enquanto o *counseling* frequentemente se apoia em intervenções psicológicas somadas à solução de problemas.

Outra diferença relaciona-se ao treinamento e à certificação dos profissionais. Nos Estados Unidos, onde a prática do *counseling* é mais amplamente utilizada, seus praticantes são treinados na especialização em intervenções de carreira (YATES, 2014). Existem várias entidades locais reconhecidas que certificam esses programas de treinamento, como o *Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs*. Há, ainda, alguns certificados e licenças nacionais ou estaduais, como o *National Board of Certified Counselors*, e importantes códigos de ética, a exemplo da *American Counseling Association*, da *American Psychological Association* e da *National Career Development Association* (CHUNG; GFROERER, 2003).

Diferentemente dos Estados Unidos, a prática do *counseling* no Brasil não é regulamentada por meio de certificações ou licenças especiais. Alguns autores, porém, indicam a importância de a profissão ser exercida por psicólogos qualificados para atividades terapêuticas, pois muitas de suas técnicas se utilizam de intervenções clínicas (FERREIRA, 2008; SILVA, 2010).

Essa concepção é corroborada por Dingman (2004), ao explicar que, enquanto o *coaching* é um processo focado no futuro e em pessoas mentalmente saudáveis, o *counseling* está preocupado com fraquezas passadas e presentes de sua clientela, normalmente constituída por uma população patológica, o que pode incluir sujeitos emocionalmente instáveis e psicologicamente debilitados.

O Quadro 6 expõe a comparação que Dingman (2004) faz entre *coaching* e *counseling* em relação ao propósito, ao papel e à formação de profissionais de ambas as práticas.

Quadro 6 – Comparação entre coaching e counseling quanto ao propósito, papel e formação dos profissionais

Categorias	***Coaching***	***Counseling***
Propósito	Proatividade, descobrimento e crescimento.	Restauração, recuperação e cura.
Papel	Proporcionar uma experiência profissional autêntica e facilitar o atingimento de metas dos clientes.	Planejamento e condução de tratamento, intervenções terapêuticas; estabelecimento e manutenção de metas.
Formação	Não há requisitos.	Treinamento formal em psicologia e, nos Estados Unidos, obtenção de licenças estaduais e educação contínua para mantê-las válidas.

Fonte: adaptado com base em Dingman (2004)

Observa-se, portanto, por essas comparações que, se a técnica utilizada tiver o enfoque clínico, o método mais apropriado é o *counseling*. Por outro lado, se objetivo da orientação não for terapêutico, recomenda-se o *coaching*.

Para o exercício do *coaching*, especificamente, Silva (2010) constata que uma formação adequada proporciona ao *coach* um repertório de recursos apropriados que poderão ser utilizados em conformidade com as características da demanda de cada cliente, respeitando as particularidades do contexto para o qual alguém buscou o auxílio desse profissional.

Quanto aos problemas profissionais e éticos inerentes ao exercício do *coaching* de carreira, Chung e Gfroerer (2003) assinalam os seguintes:

- Embora existam associações, como a *International Coach Federation*, que estabelecem importantes diretrizes no campo, não há nenhuma que regulamente legalmente a profissão;

- Na ausência de regulamentação profissional, qualquer pessoa pode atuar como *coach* de carreira sem treinamento;
- Pelo fato de o *coaching* de carreira ser um serviço especializado, certificações deveriam ser essenciais para assegurar que seus praticantes recebessem treinamento e desenvolvessem competências adequadas. Embora algumas credenciais sejam oferecidas no mercado, elas não são obrigatórias para a prática;
- A *International Coach Federation* possui códigos de ética para o exercício da profissão, que são relativamente simples e não precisam ser seguidos obrigatoriamente pelos *coaches*.

Em relação aos objetivos da prática, *coaches* de carreira começaram a surgir no mercado para ajudar indivíduos a lidar com decisões, ajustes e avanços na carreira, bem como a equilibrar vida pessoal e vida profissional. Algumas das razões comuns que levam indivíduos a buscar a ajuda desse profissional incluem reestruturações e *downsizing* de empresas, alcance de um platô na carreira, inabilidade para tomadas de decisão e problemas referentes à liderança e transições profissionais (CHUNG; GFROERER, 2003).

Yates (2014) explica que *counseling* é um termo frequentemente encontrado na literatura sobre práticas de carreira, sendo uma nomenclatura comum nos Estados Unidos e com várias pesquisas publicadas naquele país. A autora ressalta que essa especialidade é um estilo particular de apoio à carreira com ênfase na resolução de conflitos internos e na compreensão de padrões de comportamento. Já em relação ao *coaching* de carreira, não existe uma definição completamente aceita, e especialistas nessa prática adotam diversos formatos com diferentes abordagens, normas e filosofias. A autora define a prática da seguinte forma:

> O *coaching* de carreira é uma série de conversas colaborativas com um profissional treinado que opera dentro de um código de ética. O processo é fundamentado por abordagens de *coaching* baseado em evidências, incorporando teorias e ferramentas de carreira e tendo por objetivo um resultado positivo para o cliente em relação à sua decisão de carreira, trabalho e/ou satisfação pessoal (YATES, 2014, p. 2, em tradução livre).

Grant e Stober (2006) explicam que o *coaching* baseado em evidências se diferencia de outras abordagens da mesma prática, em razão de ser objetivamente fundamentado em conhecimentos empíricos e teóricos e de ser construído principalmente com base na psicologia do desenvolvimento. Seu conceito foi inspirado na medicina e nos serviços sociais baseados em provas, constituindo, assim, um tipo de intervenção mais efetivo e capaz de demonstrar retorno sobre o investimento.

Por ser uma disciplina relativamente nova, estudantes e praticantes de *coaching* utilizam-se de diversas abordagens teóricas, tomando emprestado abordagens mais relevantes de outras disciplinas, como a psicologia e a filosofia. Isso torna o *coaching* uma prática mais versátil e feita sob medida para necessidades específicas dos clientes, o que faz seus profissionais se sobressaírem quando comparados com especialistas de carreira de outras modalidades. (YATES, 2014).

Ainda em relação às diferenças entre *coaching* e *counseling*, Yates (2014) refere-se ao primeiro como uma marca positiva e focada em soluções, inspirando crescimento e mudanças e realçando os aspectos positivos da natureza humana. O processo acontece por meio de desenvolvimento, prosperidade e com ênfase em encontrar soluções. Essa abordagem positiva, em parte, determina os clientes que optam pelo *coaching* em vez do *counseling*. Embora as práticas possam não ser tão diferentes, clientes que buscam uma interação positiva, orientada a ações e com foco no futuro, provavelmente, decidirão pelo *coaching*.

Hudson (1999) alerta para o fato de a prática de *counseling* ter evoluído de conceitos e papéis profissionais formatados por um mundo com muito mais ordem e estabilidade do que o atual. Aquele era um mundo onde as pessoas esperavam ter somente uma carreira, longa e linear, por toda a vida. O *coaching* de carreira, por sua vez, despontou e desenvolveu-se em um mundo regido por constantes mudanças, em que o trabalho é visto como um propósito interior de uma pessoa, mudando várias vezes durante o ciclo da vida e em diferentes situações. O autor ressalta que, no mundo atual, adultos continuam em crescimento, desenvolvimento, transição e com novos aprendizados.

Nesse compasso, "o *coach* funciona como um agente do processo, facilitando conexões significativas entre o mundo interno e externo do trabalho na vida dos indivíduos e das organizações" (HUDSON; 1999, p. 69, em tradução livre).

Segundo o autor, o *coach* de carreira deve desempenhar cinco tarefas fundamentais: 1) facilitar a continuidade e a mudança na vida do cliente; 2) ajudar a esclarecer valores, crenças e senso de propósito; 3) identificar e definir atividades e papéis sociais; 4) mostrar os desafios de desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma consciência visionária; e 5) apoiar a criação de uma agenda contínua de aprendizagem.

A literatura de *counseling* de carreira traz diversos outros nomes consagrados que abordam o tema, mas a maioria deles não faz análises comparativas entre essa prática e a do

coaching. A escolha dos autores referenciados nesta subseção foi feita por eles abordarem características das duas especialidades em suas publicações.

2.4 *Coaching* de Carreira e Transição Profissional

Processos efetivos de *coaching* permitem o 'aprendizado proteano' ao indivíduo, resultando em maior autoconhecimento, novas perspectivas, melhorias no desempenho e melhor adaptabilidade. Por meio da observação e da reflexão proporcionadas pelo *coaching*, é possível obter coisas que não se conseguiam antes (HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999). Um dos presentes mais valiosos que essa prática pode oferecer ao cliente é a habilidade de colocar-se momentaneamente fora de sua rotina para refletir sobre os caminhos e as escolhas disponíveis (TOIT, 2007).

Para Kilburg (2004), o desenvolvimento da autoconsciência e do autoconhecimento é o passo inicial do processo *coaching*. Entretanto, conforme explica Noel (2009), apenas a reflexão dirigida para o interior não implica, necessariamente, uma ação. Entender a transição como um conceito coloca o *coaching* em um contexto muito mais significativo, pois seu método permite entrelaçar raciocínio e ação. Da reflexão à transição interna, o processo caminha para um espaço transicional externo por meio de ações planejadas.

Segundo Tschannen-Moran (2010), o processo de *coaching* começa com o compartilhamento da história de vida do *coachee*, como uma tentativa de compreender, valorizar e formatar sua experiência com o intuito de proporcionar sentido à sua trajetória e orientar ações futuras. O autor afirma que "uma vez que o *coaching* trabalha com as histórias que os *coachees* contam, para si e para os outros, é possível mudar tudo em um piscar de olhos. Contar uma nova história e obter uma nova experiência" (2010, p. 207). É preciso ouvir a história do cliente de forma consciente, sem julgamento e com cautela para não passar rapidamente por ela e ir direto à estratégia de mudança.

Yates (2014) explica que, de maneira geral, processos de apoio à carreira resultam em maior efetividade na tomada de decisão, melhor identidade vocacional, redução do desemprego e definição de objetivos profissionais claros. O *coaching* possibilita que o cliente efetive planos na prática e obtenha níveis mais altos de satisfação com suas escolhas de carreira.

A autora explora três importantes abordagens teóricas sobre tomadas de decisão de carreira. A primeira refere-se ao modelo de 'traços e fatores', que é dominante na psicologia

vocacional e na orientação de carreira. A premissa dessa teoria é a de que indivíduos encontrarão maior satisfação e serão mais eficazes em um trabalho cujas principais características reflitam seus interesses, valores e habilidades (SCHEIN, 1996; YATES, 2014). Esse modelo foi amplamente estudado por John Holland, que resultou em um inventário composto por seis dimensões de interesses vocacionais: realista, investigativa, artística, social, empreendedora e convencional (SAVICKAS, 2007).

A segunda abordagem teórica explica como os 'processos relacionais' – quer os relacionamentos sejam com indivíduos próximos ou com a sociedade inteira – influenciam nas escolhas de carreira de um indivíduo. Ter uma rede diversa de conselheiros pode, também, ajudar a expandir os horizontes de um indivíduo, afetando seus pensamentos sobre a mudança de carreira (HIGGINS, 2001; YATES, 2014). Essa pode ser uma abordagem arriscada, se for levado em consideração que tomadas de decisão de carreira deveriam ser feitas de maneira autônoma. Nesse contexto, o papel do *coach* pode ser o de estimular discussões usando as conversas que seus clientes tiveram com outras pessoas, isso porque família e amigos, por exemplo, podem dar conselhos ou demonstrar preocupações que o *coach* não seria capaz de fazer. Dessa forma, o *coaching* pode ser usado com o objetivo de explorar as reações que o cliente teve frente a esses conselhos, permitindo identificar se os comentários feitos por outros são coerentes com suas próprias visões, ou se foram feitos sem compreender a realidade do cliente (YATES, 2014).

A terceira abordagem é conhecida como 'pós-racional' e engloba a teoria da identidade de carreira e de possíveis identidades futuras. Partindo do princípio de que transições de carreira envolvem a redefinição da identidade profissional (IBARRA, 2009), essa é uma abordagem útil para ser trabalhada por *coaches*, pois apresenta ressonância com profissionais que mudam de carreira na meia-idade (YATES, 2014). Ademais, pelo fato de a identidade profissional ter os valores, atributos, motivações e crenças dos indivíduos embutidos em sua definição (SCHEIN, 1996), ela também pode estar positivamente relacionada com os conceitos das abordagens anteriores.

Yates (2014) reconhece que, se um indivíduo está confortável com sua identidade profissional, ele provavelmente estará confortável com seu emprego. Para facilitar processos de transições profissionais, trabalhar com a ideia de possíveis identidades futuras durante o *coaching* pode ser um recurso efetivo para a tomada de decisão. Ibarra (1999) explica que, conforme se formam as imagens de qual estado final é desejável ou indesejável em uma

mudança de carreira, identidades possíveis começam a ser delineadas e, por meio de avaliações internas, os indivíduos conseguem perceber se existem congruência e autenticidade entre essas imagens e o que eles realmente são ou gostariam de ser. Como afirma Yates (2014):

> Identidades de carreira, profissionais e de trabalho e a ideia de identidades possíveis são conceitos importantes nas escolhas e mudanças de carreira. Podem ajudar a sonhar, planejar e rejeitar. Identidades possíveis podem ser usadas no desenvolvimento da carreira tanto para ajudar na escolha da carreira quanto para fazer que uma mudança seja provavelmente bem-sucedida (2014, p. 30, em tradução livre).

Um modo de trabalhar com identidades possíveis durante o *coaching* de carreira é com o uso de visualizações, em que se explora como seria o cotidiano de uma possível identidade profissional e em que se analisam quais são os sentimentos relativos a esse novo papel. Essa é uma técnica emprestada da psicologia, que tem usado há décadas a ideia de *esquemas*. Um esquema é uma estrutura mental em que o cérebro guarda todas as informações sobre algo em particular. Quando se trabalha com identidades possíveis no *coaching*, imaginam-se esquemas de trabalho associados, por exemplo, a um estilo de vida desejável (YATES, 2014).

Outro ponto central na redefinição da identidade profissional é pertinente ao autoconceito de carreira que um indivíduo leva em consideração durante a transição. Como já abordado anteriormente, esse autoconceito compreende os talentos, habilidades, valores, motivações, crenças e necessidades dos indivíduos (SCHEIN, 1996). Para Hudson (1999), o fundamento de qualquer processo de *coaching* é manter a integridade do cliente. Quando o *coach* tem claro quais são os valores, crenças e senso de propósito centrais de seus clientes, é possível ter consciência das pistas primárias que mostrarão como o processo deve seguir adiante. Transições são oportunidades para revisitar o sistema de crenças e crescer em novas direções. São os valores centrais que ditam o rumo da jornada interna e externa do cliente e, quando descobertos, podem conduzi-lo na construção de uma carreira. O *coaching* facilita todo esse processo, mantendo o cliente no comando de suas palavras, prioridades e escolhas.

Alguns *coaches* utilizam-se de ferramentas de avaliação que os auxiliam no processo de autoconhecimento de seus clientes e que resultam na identificação, nos clientes, dos respectivos traços de personalidade, interesses, valores e necessidades. Um desses instrumentos é o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que identifica características e preferências individuais. Outra medida que especialistas têm começado a usar é o *Intelligent Career Card Sort* (ICSS), em que também se demonstram traços de personalidade e

características individuais. Essas ferramentas auxiliam na retomada do processo de decisão e, se necessário, podem orientar indivíduos na escolha de uma nova carreira, principalmente se perceberem que suas atuais opções profissionais estão incongruentes com suas identidades (SULLIVAN; CROCITTO, 2007).

No que diz respeito às habilidades e aos atributos cujo aprendizado seja necessário para exercer um novo papel profissional como parte da redefinição de identidades, *coaches* podem estimular seus clientes a construírem as próprias organizações de aprendizado. Essa meta pode ser obtida, por exemplo, pela escolha de mentores, de ambientes de aprendizados preferidos, bem como pela identificação de habilidades técnicas que estão relacionadas às competências que precisam ser desenvolvidas. O *coaching* pode ter um componente de treinamento e, especificamente, para o *coaching* de carreira, esse componente reside em encontrar conexões entre a vitalidade interna do cliente e as ações externas que agregam valor (HUDSON, 1999).

Em linha com a visão de Hudson (1999), Tschannen-Moran (2010) explica que explorar o que as pessoas já conhecem e sabem fazer de melhor é uma maneira mais efetiva e prazerosa de aprendizado. Nesse sentido, o *coaching* deve enfatizar mais os ativos ao invés dos déficits do indivíduo para facilitar a mudança.

Redefinir a identidade profissional também requer a habilidade de encontrar algo que faça sentido e que servirá de base para, por exemplo, interpretar e julgar comportamentos associados a uma identidade possível (IBARRA, 1999). Diferentemente de outros métodos de intervenção de carreira, o *coaching* resiste à tentação ditar às pessoas o que elas devem fazer. A preocupação central do *coach* é facilitar o processo de encontrar significado para as pessoas, ajudando-as a remover barreiras que impedem o movimento de um estado ao outro (TOIT, 2007).

Conforme explica Toit (2007), trabalhar no ‘encontro de um sentido’ ajuda a dar significado às mudanças, bem como a integrar novas experiências ao atual estado de referências dos indivíduos. Durante o processo de refletir sobre o que faz sentido nas mudanças, as pessoas filtram, categorizam e integram novos estímulos. Nesse compasso, o *coaching* ajuda o cliente a lidar com uma “enxurrada” de constantes estímulos de forma mais consciente, permitindo que este faça opções que lhe tenham significado. Pelo fato de operar dentro de um sistema de valores e crenças, o *coaching* é um recurso adequado para favorecer o processo de dar sentido às mudanças.

Outro aspecto essencial é como as transições profissionais são narradas pelos indivíduos. Para Ibarra e Barbulescu (2010), narrativas são importantes instrumentos de conexão entre antigas e novas identidades. Quando as pessoas começam a explorar novas opções de carreira, elas precisam explicar tanto suas experiências passadas quanto seus objetivos futuros. Histórias podem ajudar as pessoas a articular identidades possíveis, bem como a fazer uma conexão entre passado, presente e futuro de maneira harmoniosa e contínua. Conforme afirma a autora:

> Em transições bem-sucedidas, uma narrativa coerente e convincente surge de revisões e de interações repetidas, ajudando o narrador a internalizar a identidade do novo papel e a ganhar passagem por meio da inclusão de limites do novo trabalho ou grupo profissional. Alternativamente, passagens que não encontram narrativas plausíveis ou consistentes permanecem incompletas ou falham (2010, p. 148, em tradução livre).

Nesse contexto, e novamente fazendo referências a Toit (2007), as técnicas de *coaching* são recursos poderosos que ajudam a dar significado às mudanças, fazendo uso de histórias durante o processo. Por meio de narrativas, *coach* e cliente conseguem, juntos, dar sentido ao desconhecido e criar uma realidade que queiram experimentar; ou seja, quanto mais qualidade tiverem as conversas de *coaching*, maior significância terão a realidade já vivenciada e a futura realidade criada.

Segundo Hazen e Steckler (2010), refazer uma história de carreira pode ser bastante desafiador para quem está mudando sua identidade profissional. Ibarra (2004) explica que existem três estágios pelos quais um indivíduo precisa passar para criar novas histórias sobre si mesmo: procurar, estar no meio e tornar-se ‘ex’.

Nesse sentido, o *coach* de carreira pode facilitar a criação de novas histórias, ao trabalhar com seu cliente a interpretação de suas preferências e interesses e usando-os como recursos para ajudá-lo a encontrar quais possíveis profissões seriam adequadas. Ao realizar um exercício como esse, é possível criar histórias alternativas sobre identidades por meio de projeções de quem o *coachee* é e quem ele poderia tornar-se (HAZEN; STECKLER, 2010).

Para Hazen e Steckler (2010), a ajuda de um *coach* pode ser necessária quando narrativas que relatam a percepção pessoal de como um indivíduo realizou suas escolhas de carreira fracassam ao tentar demonstrar um contexto coerente para os acontecimentos ou esforços que estão surgindo em sua vida profissional. Os autores explicam que, neste caso, o especialista poderia:

- Proporcionar ao cliente *insights* sobre sua atual identidade;
- Diferenciar as histórias fornecidas, pelo seu contexto, cultura ou família, por exemplo, das possíveis histórias que podem ser criadas para narrar um futuro mais congruente e satisfatório;
- Explicar ou normalizar as mudanças na identidade que acontecem em função de desenvolvimento, traumas, novos relacionamentos e idade;
- Aumentar as possibilidades de criar novas identidades, por meio da criação de narrativas sobre trabalho, que respeitem as mudanças que estão acontentecendo e reflitam a realidade do novo contexto do *coachee*.

2.4.1 Autoeficácia de Carreira

Toda transição de carreira exige do indivíduo um comportamento para que ela efetivamente aconteça, mas existe um antecedente imediato a esse comportamento: a intenção para que a mudança se realize. Além de ser um dos fatores que afetam a intenção em mudar para determinado campo ou segmento, a identidade profissional funciona, também, como um moderador de três elementos que compõem esse antecedente: a atitude do indivíduo em relação à mudança, ou seja, o grau de avaliação favorável ou desfavorável para que ela aconteça; a percepção da pressão social para encontrar uma oportunidade mais adequada; e o controle que o indivíduo tem sobre seu comportamento, ou seja, a autoeficácia em relação à carreira. Ter um forte sentido de identidade profissional pode influenciar positivamente a relação entre esses três elementos (KHAPOVA *et al*., 2007).

Em particular, a autoeficácia de carreira tem sido considerada como variável importante que influencia as escolhas e o estabelecimento de metas profissionais, representando um conjunto de convicções do indivíduo em sua capacidade para desempenhar com sucesso as atividades relativas a uma profissão. A teoria da autoeficácia, postulada por Albert Bandura, passou a ser aplicada na avaliação e no desenvolvimento de carreira a partir dos anos 1980 (BETZ; HACKETT, 2006). Como mencionado anteriormente, a autoeficácia refere-se à crença de um indivíduo em sua capacidade de realizar com êxito uma determinada atividade (BANDURA, 1977).

Nesse compasso, o processo de *coaching* possibilita ao cliente a oportunidade de refletir sobre suas experiências com o intuito de descobrir seu potencial de crescimento. Assim, é esperado que o *coaching* aperfeiçoe a capacidade do cliente em ser realista e

construtivo em sua autorreflexão antes e depois de uma conquista (MOEN; ALLGOOD, 2009).

Esse princípio do *coaching* é corroborado pela ideia da agência humana, na qual indivíduos demonstram ser proativamente engajados em seu próprio desenvolvimento e no controle ativo de suas ações. Bandura (1977) explica que a chave para esse sentido de agência é a capacidade de indivíduos em acreditar que seus pensamentos, crenças e sentimentos conseguem afetar seu comportamento.

Em relação às escolhas profissionais, Nancy E. Betz demonstrou, em seus mais de vinte anos de pesquisa, que a autoeficácia influencia significativamente a capacidade de tomada de decisão. Em um estudo realizado na década de 1980, a pesquisadora examinou quais barreiras impediam mulheres de seguir carreira em matemática. O estudo apontou que havia uma ansiedade em relação a essa profissão entre as mulheres devido ao sentimento de inferioridade frente aos homens, que, por sua vez, eram dominantes nessa carreira. As mulheres que, à época, seguiram carreira em matemática demonstraram um alto nível de autoeficácia, o que as conduziu a um comportamento de *aproximação* ao invés de *afastamento* da profissão (BETZ, 2004; BETZ; HACKETT, 2006).

Em conversas de *coaching*, discussões sobre identidade de carreira permitem a identificação de discrepâncias que podem existir entre a identidade profissional e a identidade pessoal do cliente. Quando essas diferenças são ressaltadas, o cliente é capaz de desenvolver maiores níveis de autoeficácia, colaborando com sua capacidade de tomar decisões. Em outras palavras, uma percepção mais forte sobre o que está errado em sua situação profissional atual permite que o indivíduo comece a pensar em novas opções (YATES, 2014). A baixa autoeficácia em relação às escolhas de carreira está associada, entre outros fatores, a problemas no desenvolvimento de uma identidade vocacional perceptível (BETZ, 2004).

Além de conversas sobre a identidade profissional, Yates (2014) propõe outras duas práticas de *coaching* que, também, colaboram para o aumento da autoeficácia de carreira. A primeira consiste em usar técnicas de *entrevistas motivacionais*, cuja abordagem tem demonstrado ótimos resultados na transição de clientes de um estágio atual para outro desejado. O pré-requisito para uma entrevista motivacional bem-sucedida é a crença do *coach* de que seus clientes são capazes de mudar, mas que lhes falta um sentimento de confiança. Portanto, o *coach* utilizaria essa técnica para aumentar o nível de convicção para a mudança.

A segunda prática compreende uma técnica que estimula clientes a substituírem Pensamentos Inibidores do Desempenho (*Performance Inhibiting Thoughts*) por Pensamentos de Elevação do Desempenho (*Performance Enhancing Thoughts*). A autora explica que os pensamentos inibidores que repetimos a nós mesmos nos fazem sentir menos confiantes e capazes do que realmente somos. De modo diverso, substituí-los por pensamentos que elevariam nosso desempenho para alcançar metas estipuladas teria um efeito positivo na autoeficácia. Portanto, o cliente, consciente e deliberadamente, permutaria cada pensamento inibidor por outro de melhoria do desempenho. Segundo afirma Yates (2014):

> Discussões sobre o que fazemos bem têm mostrado aumento na motivação e na autoeficácia, e espera-se que clientes coloquem seus planos em ação depois de uma conversa positiva, e não de outra centrada em suas fraquezas. (...) As pessoas tendem a fazer escolhas de carreira que salientam seus pontos fortes, ao invés daquelas em que precisam aprender a superar dificuldades (2014, p. 115, em tradução livre).

Betz (2004) sugere alguns questionamentos relativos à convicção do cliente em sua capacidade de tomar decisões de carreira, como por exemplo: ‘O que você idealmente gostaria de fazer como carreira?’; ‘O que impede que você alcance seu ideal?’; ‘Quais fantasias de carreira você teve, e o que não permite que você as siga?’; ‘Quais carreiras você seguiria, se pensasse que fosse capaz de fazer qualquer coisa?’.

A autora propõe que a ideia por trás desses questionamentos é determinar quais são os limites impostos pelos próprios clientes sobre o que eles são capazes de fazer. “Pode ser que alguns desses limites sejam realistas se o indivíduo realmente não tiver aptidões para certa área, mas a verdadeira contribuição da autoeficácia é que ela foca a atenção em pessoas que estão, de modo irreal, subestimando suas capacidades” (BETZ; 2004, p. 344, em tradução livre).

O *coach* deve enfatizar bastante a relação com seu cliente, bem como estar atento a manter uma boa aliança de trabalho em todos os momentos do processo. Ao fazer isso, o desenvolvimento da autoeficácia será facilitado (BARON; MORIN; MORIN, 2011).

Para Hudson (1999), orientar clientes por transições é fundamental para que eles sejam vitoriosos nos desafios da próxima etapa de suas carreiras. O *coaching* de transição ajuda no processo de internalização do sentido de propósito e autoestima. Muitos clientes já estão em transição quando buscam um *coach* para auxiliá-los em uma mudança de carreira. Portanto, a primeira coisa a se fazer no processo é revelar, abandonar e sofrer para, eventualmente,

assumir, explorar e descobrir. A vida na atualidade é construída, descontruída e reconstruída diversas vezes, em um processo de desenvolvimento cíclico que as pessoas experimentam.

3. MÉTODO DE PESQUISA

No presente capítulo, serão discutidos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Serão feitas apresentações do enfoque da pesquisa, da definição da amostra, dos instrumentos de coleta e das técnicas de análise de dados.

3.1 Enfoque da Pesquisa

Pesquisadores em ciências sociais têm-se defrontado com novos contextos marcados, cada vez mais, por rápidas transformações na sociedade, para as quais métodos de pesquisa dedutivos tradicionais já não têm demonstrado tanto êxito. Nesse sentido, muitos estudos desse campo têm utilizado uma metodologia com ênfase indutiva, que, não necessariamente, partem de hipóteses de pesquisa baseadas em modelos teóricos e já examinadas empiricamente. Portanto, a concepção experimental de questões relativas a sujeitos e situações, que demandam uma interpretação mais subjetiva, pode ser alcançada por meio da pesquisa qualitativa. (FLICK, 2009).

Conforme descrito anteriormente, o presente estudo tem por objetivo analisar a percepção de clientes (*coachees*) sobre as técnicas utilizadas no *coaching* de carreira como apoio à transição profissional. Por ser um tema ainda pouco explorado pela literatura acadêmica (HUDSON, 2009; YATES, 2014), optou-se por conduzir uma pesquisa qualitativa para responder à pergunta proposta no capítulo introdutório do trabalho. Uma das principais razões para a escolha desse enfoque foi realizar uma investigação exploratória sobre o assunto, com o objetivo principal de averiguar ideias e sentimentos dos participantes sobre as próprias experiências com o *coaching*.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que, em estudos qualitativos – diferentemente da maioria dos estudos quantitativos, nos quais a clara percepção das hipóteses a serem testadas e das perguntas de pesquisa devem anteceder a coleta e análise dos dados –, as perguntas podem ser desenvolvidas em todos os momentos relativos à coleta e da análise de dados: antes, durante e depois. Segundo argumentam os autores:

> Geralmente, essas atividades servem para primeiro descobrir quais são as perguntas de pesquisa mais importantes, e depois para aprimorá-las e respondê-las. A ação indagativa se move de maneira dinâmica em ambos os sentidos: entre os fatos e sua interpretação, e é um processo mais 'circular' no qual a sequência nem sempre é a mesma, ela varia de acordo com cada estudo específico (2013, p. 33).

Flick (2009) aponta algumas características fundamentais dos estudos qualitativos:

- O objetivo consiste mais em descobrir o novo e formular teorias empiricamente fundamentadas e menos em analisar assuntos já bem explorados cientificamente. Portanto, o uso de métodos abertos à complexidade de um tema pode auxiliar na resolução de temas incomuns neste tipo de pesquisa;
- O enfoque parte de significados sociais e subjetivos relacionados ao objeto de estudo, considerando que pontos de vistas e práticas podem divergir em função de diferentes perspectivas e contextos sociais;
- A subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados fazem parte do processo de pesquisa, bem como da interação entre eles.

Creswell (2010) e Gray (2012) reforçam esses aspectos, ao explicar que estudos qualitativos podem ser usados em circunstâncias nas quais se conheça relativamente pouco sobre o fenômeno ou, ainda, para a obtenção de novas interpretações sobre questões já conhecidas. Segundo os autores, neste tipo de pesquisa, o pesquisador precisa ouvir os participantes e desenvolver um entendimento sob a ótica destes.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) também contribuem para o tema, ao acrescentar os seguintes pontos sobre a pesquisa qualitativa:

- Constitui-se de processos indutivos, primeiramente explorando e descrevendo, para, em seguida, elaborar uma compreensão teórica do tema em questão;
- Não tem a pretensão de fazer generalizações probabilísticas sobre os resultados para populações mais amplas;
- Suas amostras não são, necessariamente, representativas, e seus estudos não precisam ser replicados;
- É, por definição, *naturalista*, pois analisa o objeto de estudo no respectivo contexto ou ambiente natural, e *interpretativa*, já que busca sentido para os eventos considerando os significados que as pessoas dão a eles.

Outra característica essencial para estudos qualitativos é o uso da literatura sobre o tema. Com base em sua revisão sistemática, é possível obter várias finalidades: evidenciar teorias e argumentos no campo estudado e distinguir como estudos em determinada área foram conduzidos por outros pesquisadores; identificar lacunas no conhecimento que requerem mais investigação; e, ainda, questionar ideias existentes (GRAY, 2012). Nos termos de Flick (2009):

> Na pesquisa qualitativa, o pesquisador utiliza os *insights* e as informações provenientes da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto, utilizando-se dele para verificar afirmações e observações a respeito de seu tema de pesquisa naqueles contextos. Ou o pesquisador utiliza-o para compreender as diferenças em seu estudo antes e depois do processo inicial de descoberta (2009, p. 62).

3.2 Amostra

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que, em estudos qualitativos, os primeiros passos para a escolha da amostragem devem ser tomados com base na própria formulação da pergunta de pesquisa e da seleção do contexto. Nessa formulação, espera-se encontrar casos notáveis com o seguinte questionamento: quais casos interessam inicialmente ao pesquisador e onde podem ser encontrados?

Por meio de consultas a indivíduos (clientes/*coachees*) que utilizaram o *coaching* de carreira para apoiá-los em transições profissionais (amostra de casos típicos), serão analisadas as contribuições do programa durante esse processo.

O objetivo de usar amostras de casos típicos é o de analisar o evento com profundidade, qualidade de informação e abundância de detalhes, e não com o intuito de obter quantidade e padronização. Particularmente, em pesquisas com perspectivas fenomenológicas, nas quais o pesquisador busca analisar valores, ritos e significados de um grupo social, o uso deste tipo de amostra é recorrente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Ao citar algumas sugestões de amostragens intencionais, Flick (2009, p. 124) faz a seguinte observação sobre amostras de casos típicos: “Outra sugestão é selecionar casos particularmente típicos – ou seja, aqueles em que o sucesso e o fracasso são particularmente típicos na média ou na maior parte dos casos. Aqui, o campo é revelado de dentro e de seu centro.”

Para a seleção dos indivíduos, a ênfase desta pesquisa foram aqueles que conseguiram fornecer *insights* com profundidade em relação ao tema. Em estudos qualitativos, o tamanho da amostra não tem relevância do ponto de vista probabilístico, levando-se em consideração que o objetivo não é generalizar os resultados para uma população maior (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, o interesse do pesquisador foi em casos que forneceram subsídios suficientes para compreender o evento em estudo e para responder à pergunta de pesquisa: “como o *coaching* pode auxiliar profissionais na transição de suas carreiras?”.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) citam três condições que ajudam o pesquisador a determinar o número de casos nos estudos qualitativos:

- Capacidade operacional de coleta e de análise, ou seja, o número de casos que podem ser trabalhados de forma realista;
- Compreensão do fenômeno, utilizando-se de indivíduos que ajudem a responder à pergunta de pesquisa;
- Natureza do fenômeno em análise, isto é, casos que sejam frequentes e acessíveis, bem como a duração (curta ou longa) da coleta de dados.

Com o propósito de tornar viável o presente estudo, foram selecionados indivíduos a quem o pesquisador tinha acesso diretamente, ou que, ainda, tivessem sido indicados por *coaches* conhecidos do próprio pesquisador. De todos os casos observados, sete sujeitos constituíram a amostra desta pesquisa, com base nos seguintes critérios:

- **Possuir formação acadêmica mínima em nível de graduação**, para possibilitar o estudo de um conjunto de indivíduos com características similares e, assim, delimitar as variáveis da pesquisa;
- **Ter concluído um programa de *coaching* de carreira há, no máximo, cinco anos**, para facilitar a recuperação de lembranças;
- **Ter realizado uma transição que tenha envolvido, pelo menos, uma mudança de carreira**, conforme os conceitos apontados no capítulo de Referencial Teórico.

Na pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra não deve ser estabelecido *a priori*. Normalmente, delimita-se o tipo de unidade de análise e faz-se um esboço do número relativamente aproximado de casos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Uma questão importante a ser levada em consideração é o momento em que o pesquisador deve finalizar a composição da amostragem com casos adicionais. Glaser e Strauss (1967), conforme Flick (2009), sugerem o critério da ‘saturação teórica’ para qualificar quando a amostra deve ser interrompida. Os autores explicam que a referida saturação acontece quando a adição de outros casos já não fornece mais informações ou dados novos sobre o fenômeno estudado.

Flick (2009) complementa essa visão, ao explicar que o prolongamento da amostragem ocorre de acordo com a relevância dos casos estudados, e não segundo sua representatividade. O ‘bons informantes’ são aqueles que possuem conhecimento e

experiência necessários para responder às perguntas durante a entrevista de coleta de dados, bem como a capacidade de refletir e articular sobre o tema em questão.

3.3 Coleta de Dados

Em uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados tem por finalidade obter, de maneira profunda, elementos que serão transformados em informações. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), quando a fonte dessa coleta são seres humanos, "os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes [...]" (2013, p. 417). Dentre as principais ferramentas que o pesquisador qualitativo dispõe, os autores citam, a título de exemplo, as seguintes: observação, entrevistas, grupos focais, documentos, biografias. No presente estudo, a técnica adotada foi a entrevista.

Godoi e Mattos (2010) descrevem diversos tipos de entrevistas qualitativas que variam em função da abertura e da diretividade das intercessões do entrevistador, entre as quais estão a entrevista em profundidade e a focalizada. Na primeira, busca-se investigar as experiências, ideias, valores e símbolos, com o objetivo de construir um quadro geral e dinâmico da vivência do entrevistado. Na segunda, existe um tema predeterminado que direciona a conversação, propondo-se a responder questões como quais são os fatores mais influentes, os efeitos notados e as diferenças de percepções entre os sujeitos de pesquisa. Entretanto, a concentração da entrevista em um tema específico não é um fator incompatível com o aprofundamento das experiências e valores dos participantes. Nos termos dos autores:

> A investigação centralizada sobre um tema, categorias e fatores, aliada à exigência do aprofundamento da manifestação dos fatores, de seu alcance para o mundo da vida do sujeito, caracterizam um acontecimento frequente na pesquisa social e humana de caráter qualitativo. No campo dos estudos organizacionais, especificamente, tematização e profundidade precisam estar juntas. Portanto, torna-se, por vezes, imprecisa a opção por uma dessas tipologias de entrevista (2010, p. 305).

Outra categorização de entrevistas, recorrente na literatura de metodologia de estudos qualitativos, refere-se à estruturação, dividindo-as em estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Nas entrevistas estruturadas, o pesquisador faz uso de um roteiro de perguntas específicas e limita-se a ele. Nas semiestruturadas, existe um roteiro de perguntas ou assuntos, mas o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para aprofundar-se em algum tema ou conceito. E, por sua vez, as entrevistas não estruturadas são abertas e fazem uso de

apenas um roteiro geral, em que o pesquisador é totalmente flexível para determinar seu conteúdo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Após a aprovação dos envolvidos no processo previamente selecionados (sujeitos de pesquisa) e observados os parâmetros éticos, para este trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos aludidos, a fim de obter dados que serviram de base para a apresentação e análise dos resultados. As entrevistas semiestruturadas possibilitam um aprofundamento de visões e opiniões dos entrevistados, com o objetivo de explorar os sentidos subjetivos que eles atribuem aos eventos (GRAY, 2012). Portanto, a escolha desse tipo de entrevista teve como objetivo aliar o foco do tema desta pesquisa à profundidade que se pretendeu buscar na percepção dos *coachees* quanto ao programa de *coaching* contratado para apoiá-los no processo de transição de suas carreiras.

Os temas abordados nas entrevistas foram:

- Trajetória profissional do entrevistado;
- Motivos para a contratação de um *coach* de carreira;
- Estruturação do programa de *coaching*;
- Assuntos abordados pelo *coach*;
- Aprendizados que o *coaching* proporcionou; e
- Avaliação do *coachee* sobre o resultado do programa.

O Apêndice A apresenta, com mais detalhes, o roteiro final das entrevistas realizadas nesta pesquisa. Uma versão inicial do roteiro foi criada pelo pesquisador com base no referencial teórico. Contudo, com o propósito de verificar a compreensibilidade dos temas abordados nas entrevistas, bem como de aprimorar o instrumento de coleta, o pesquisador solicitou que três *coaches* de carreira examinassem as perguntas propostas. Após essa validação, elaborou-se a versão final do roteiro. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), em pesquisas qualitativas, utilizam-se também consultas a especialistas com o intuito de capturar *insights* que sirvam de base para a formulação de questionários direcionados às entrevistas com amostras de casos de típicos. Optou-se pela realização de perguntas abertas, julgando-as mais convenientes para obter as informações pertinentes ao estudo.

De acordo com a conveniência dos participantes, as entrevistas foram realizadas de duas maneiras. A primeira, presencial, em locais tranquilos. A segunda, por *Skype*, *software*

que possibilita a comunicação por conexões de voz e vídeo através da internet. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar o processo de análise dos dados.

3.4 Análise de Dados

A técnica aplicada para a interpretação dos dados obtidos, com base nas entrevistas deste trabalho, foi a análise de conteúdo.

Nos últimos anos, houve um crescente interesse por esse tipo de análise na produção científica de caráter qualitativo em estudos organizacionais. O emprego da técnica tem sido ampliado em razão de uma exigência, cada vez maior, de rigor científico de pesquisas em Administração. O principal motivo para essa preocupação são as diversas transformações pelas quais têm passado as ciências sociais, que, por sua vez, demandam uma reavaliação das abordagens metodológicas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Nesse compasso, Flick (2009) explica que os estudos qualitativos são um fenômeno relativamente recente e ocorrido em diversas áreas, principalmente, das ciências humanas e sociais, muitas delas fundamentadas em procedimentos metodológicos próprios. Para o autor, a análise de conteúdo desenvolve-se por meio de técnicas apuradas de interpretação após a coleta de dados, sendo esse "um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual o origem desse material – que pode variar desde produtos de mídia até dados de entrevista" (2009, p. 291).

O presente estudo utilizou as definições e o modelo propostos por Bardin (2011) para abordar as etapas dessa técnica. Um dos principais motivos para sua escolha foi o fato de a autora ser uma das mais referenciados no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como método de intepretação de dados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Bardin (2011) explica seu conceito da seguinte forma:

> A análise de conteúdo é um *conjunto de técnicas de análise das comunicações*. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (2011, p. 37).

A técnica, segundo a autora, possui duas funções que podem ou não se associar. A primeira é a *função heurística*, que torna essa metodologia incentivadora da tentativa exploratória, orientada à descoberta; e a segunda é a *função de "administração da prova"*, ou seja, um método de análise sistemática, que se utiliza de hipóteses sob a forma de perguntas

ou de afirmações com o objetivo de confirmação ou anulação das mesmas. Bardin (2011) sistematiza a análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A etapa da pré-análise constitui-se na organização dos dados para que o pesquisador operacionalize as ideias iniciais. O objetivo principal é formular hipóteses ou proposições para a composição de indicadores para a interpretação final. Nessa fase, ainda é realizada a preparação do material, que, no caso de entrevistas gravadas, por exemplo, poderá ser transcrito ou ter suas gravações conservadas para facilitar a manipulação da análise (BARDIN, 2011).

A segunda etapa, que trata da exploração do material, consiste no processo de sua codificação, ou seja, na transformação dos dados brutos do texto, por meio de recorte, aglomeração e/ou enumeração, de forma a possibilitar a representação do conteúdo e sua interpretação (BARDIN, 2011).

Na última etapa, são realizados o tratamento e o exame dos resultados brutos para torná-los significativos e válidos. É a fase em que o pesquisador sintetiza e destaca as informações para análise em um nível maior de abstração, fazendo uso da intuição e da investigação crítica e reflexiva (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) sugere a categorização dos dados coletados como uma das possíveis técnicas adotadas na análise de conteúdo. No presente estudo, a análise categorial foi o método empregado para viabilizar a análise de conteúdo dos elementos encontrados nas entrevistas dos participantes da pesquisa.

O critério de categorização utilizado nesta pesquisa foi o semântico, isto é, foram realizadas divisões e subdivisões dos dados analisados por unidades temáticas. Quatro categorias, a serem detalhadas no próximo capítulo, foram definidas com base nos objetivos do trabalho, no referencial teórico e na avaliação das entrevistas.

A análise das entrevistas aconteceu em três estágios, conforme o modelo proposto por Bardin (2011): 1) na *pré-análise*, foram realizadas a leitura flutuante e a codificação inicial para reconhecimento das categorias de análise; 2) na *exploração do material*, fez-se a categorização por meio da investigação em profundidade dos dados coletados; 3) e no *tratamento dos resultados*, foram feitas a inferência, a interpretação e a sistematização das

informações, possibilitando a definição das hipóteses que serão apresentadas no Capítulo 5. Na próxima subseção, será realizada a descrição mais detalhada desses estágios.

A análise de conteúdo, neste estudo, buscou examinar se houve conformidade na percepção dos entrevistados quanto às técnicas empregadas nos programas de *coaching* e como elas colaboraram no processo de transição profissional.

No que diz respeito à contribuição da análise de conteúdo para a discussão metodológica geral, Flick (2009) faz a seguinte argumentação:

> Devido à elaboração esquemática dos procedimentos em geral, este procedimento específico parece mais claro, menos ambíguo e mais fácil de controlar que os outros métodos de análise. [...] A formalização do procedimento dá origem a um esquema uniforme de categorias, facilitando a comparação dos diferentes casos através dos quais ele se aplica (2009, p. 293 e 294).

Também é válido salientar que o processo de pesquisa qualitativa não é linear e não tem uma sequência predeterminada, como acontece nos estudos quantitativos. Os estágios de escolha da amostra, coleta e análise de dados podem justapor-se, não havendo, necessariamente, um momento em que o pesquisador pode concluir que uma etapa encerrou e outra começou. Entrar em um ambiente já significa coletar e analisar dados; e, durante esse trabalho, a amostra pode continuar ajustando-se (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.4.1 Análise das Entrevistas

O primeiro procedimento de análise foi a leitura superficial das entrevistas, após a transcrição das gravações, com o intuito de fluir as primeiras impressões e orientações, bem como de aprender e organizar de forma não estruturada as ideias e os sentimentos mais importantes demonstrados pelos participantes. Algumas codificações iniciais foram efetuadas, por meio de anotações, pelo reconhecimento de unidades temáticas já na primeira etapa de análise.

Na sequência, foi realizada a exploração do material, em que foram empreendidas leituras mais profundas de cada entrevista, com o compromisso de melhor sistematizar o conteúdo, migrando de uma compreensão global das principais ideias para um aperfeiçoamento das categorias encontradas. Para facilitar o registro das unidades temáticas, foram feitos recortes das entrevistas, organizados em planilhas do programa *Microsoft Excel* (uma planilha para cada respondente). Na coluna ao lado dos recortes, foram dispostas as denominações de cada tema identificado.

O trabalho de exploração do material possibilitou a identificação de treze unidades temáticas, as quais foram reagrupadas em quatro categorias. Das treze unidades, apenas uma se converteu em categoria única, ao passo que as outras doze se tornaram subdivisões de três categorias, com base em temas que apresentavam objetivos ou significados consoantes.

Em seguida, os recortes de cada categoria foram transferidos para um documento do *Microsoft Word* (um documento para cada categoria), em que foram inseridos recortes do referencial teórico que sustentou a elaboração das unidades temáticas. Esse trabalho permitiu o início da etapa de tratamento dos resultados, em que foram realizadas interpretações e inferências sobre as informações coletadas, produzindo suposições, embasadas em pressupostos teóricos, acerca dos relatos dos participantes da pesquisa.

Ressaltam-se as seguintes características do processo de análise de conteúdo das entrevistas deste estudo:

- A identificação das categorias foi um procedimento não linear, em que houve a necessidade de fazer constantes revisões das entrevistas após a detecção de cada tema;
- O trabalho de análise foi iniciado após a realização das cinco primeiras entrevistas. Outras duas entrevistas foram realizadas na sequência, em função da agenda dos entrevistados, não havendo o acréscimo de novos temas;
- A maior parte dos temas identificados durante a análise das entrevistas já estava contemplada nos pressupostos teóricos do projeto de pesquisa. Aqueles que não estavam também foram incluídos na análise, havendo, portanto, a necessidade de fazer uma revisão do capítulo de Referencial Teórico.

A seguir, o Quadro 7 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

Quadro 7 – Resumo dos procedimentos metodológicos

Enfoque da pesquisa	• Estudo qualitativo e exploratório; • Realização de revisão sistemática da literatura para evidenciar teorias e argumentos acerca do tema.
Seleção da amostra	• Sete sujeitos de pesquisa foram escolhidos de forma intencional e por conveniência; • Uso do critério de 'saturação teórica' para interromper a adição de outros casos.
Critérios para seleção dos sujeitos de pesquisa	• Possuir formação acadêmica mínima em nível de graduação, para possibilitar o estudo de um conjunto de indivíduos com características similares e, assim, delimitar as variáveis da pesquisa; • Ter concluído um programa de *coaching* de carreira há, no máximo, cinco anos, para facilitar a recuperação de lembranças; • Ter realizado uma transição que tenha envolvido, pelo menos, uma mudança de carreira, conforme os conceitos apontados no capítulo de Referencial Teórico.
Técnica de coleta de dados	• Entrevistas semiestruturadas pessoais ou por *Skype*.
Técnica de análise de dados	• Análise de conteúdo das entrevistas, utilizando a técnica de categorização de dados com base em referenciais teóricos.

Elaborado pelo autor

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Primeiramente, será feita uma breve apresentação dos perfis e das trajetórias profissionais dos entrevistados. Na sequência, será feita a análise de conteúdo das entrevistas, em que serão apresentadas as quatro categorias identificadas no estudo, assim como serão realizadas as interpretações dos dados com base nas referências conceituais abordadas no Capítulo 2.

4.1 Apresentação dos Perfis dos Entrevistados

Nesta subseção, será apresentada uma breve descrição do perfil e da trajetória profissional dos sete entrevistados. Com o intuito de preservar suas identidades, os participantes serão intitulados com os códigos E1 a E7. Na etapa inicial de cada entrevista, foi solicitado aos entrevistados que narrassem suas histórias de carreira, portanto, as descrições a seguir foram feitas com base em seus próprios relatos.

O **entrevistado E1** formou-se em Administração de Empresas, em 2001, e iniciou sua carreira como estagiário na área comercial de uma indústria de tecidos. Após a graduação, ele foi contratado pela mesma empresa para trabalhar no departamento de exportação, onde ficou, aproximadamente, por dois anos. Na sequência, E1 foi recrutado por uma consultoria do segmento de tecnologia para atuar como consultor com foco na entrega de projetos, permanecendo nesta posição por pouco mais de quatro anos. Em seguida, foi promovido a gerente de consultoria no mesmo departamento, posição esta que ocupou por quase seis anos. Em 2006, ainda como consultor, E1 concluiu uma especialização em Gestão de Empresas e Controladoria. Insatisfeito com a profissão de consultor, em 2014, E1 fez uma transição de carreira para atuar como gerente no centro de serviços compartilhados de uma empresa do segmento de varejo. Cinco meses após sua transição, ele foi promovido a diretor no mesmo departamento.

A **entrevistada E2** formou-se em Farmácia Bioquímica, em 2007, e iniciou sua carreira na área de fármaco vigilância em uma empresa do segmento farmacêutico, onde ficou por quatro anos. Em seguida, foi recrutada por uma empresa de equipamentos médicos para atuar como especialista em treinamento científico. Após dois anos, essa empresa foi adquirida por uma multinacional do segmento farmacêutico, onde E2 continuou a ocupar a mesma posição. Em 2009, ela concluiu uma especialização em Pesquisa Clínica e, em 2014, uma especialização em Marketing. Insatisfeita com a carreira de Farmacêutica, em 2015, E2 fez

uma transição para o segmento de Nutrição. Atualmente, ela é sócia e diretora de negócios de uma consultoria que presta serviços de estratégias de comunicação e marketing nas áreas da Saúde e Nutrição. Em paralelo, E2 está cursando a faculdade de Nutrição e um mestrado em Nutrição Humana Aplicada.

A **entrevistada E3** formou-se em Comunicação e Jornalismo, em 2007, e, durante a faculdade, trabalhou como professora de inglês e estagiária de jornalismo em uma rádio. Após a graduação, E3 ingressou como *trainee* em um grupo de comunicação, onde escrevia artigos para jornais, realizava pesquisas e fazia a verificação de fatos jornalísticos. E3 teve sua primeira decepção profissional e decidiu migrar, em 2008, para uma organização pública de serviços ambientais para trabalhar no departamento de comunicação. Por questões financeiras, ela deixou esse trabalho após dois anos e foi para uma empresa de mídia e entretenimento para atuar na área de marketing. Sua primeira ocupação nesta empresa foi de assistente de marketing e, após quase dois anos, foi promovida a gerente de marca. Em 2012, E3 concluiu uma especialização em Marketing e Gestão da Comunicação. Insatisfeita com sua carreira em comunicação e marketing no segmento de mídia, E3 fez uma transição, em 2014, para o setor de Educação para atuar como gerente de inovação em uma empresa de publicação. E3 considera que ainda está em transição de carreira, pois seu objetivo é trabalhar com Educação no terceiro setor, mas considera que sua atual profissão já é um primeiro passo em seu processo de mudança.

A **entrevistada E4** formou-se em Secretariado Executivo, em 1996, e trabalhou, aproximadamente, por dezoito anos como assistente executiva em três empresas diferentes dos segmentos de telecomunicações e de jornalismo. Em 2013, ela concluiu uma especialização em Gestão Estratégica de Pessoas. Insatisfeita com sua profissão, E4 fez uma transição de carreira para a área de recursos humanos. Realizou dois estágios de curto período em uma consultoria de recrutamento e seleção e, em 2014, foi contratada por outra consultoria da mesma área para atuar como consultora de recrutamento.

A **entrevistada E5** formou-se em Direito, em 1995, e na sequência ingressou em um mestrado de Administração de Empresas. Iniciou sua carreira em uma empresa multinacional do segmento de bens de consumo, onde ocupou posições de gerente de impostos e de gerente de controles internos, entre 1997 e 2002. Em 2003, foi para a França cursar um MBA Executivo. Na sequência, permaneceu na Europa e trabalhou, aproximadamente, por quatro anos em uma empresa do segmento farmacêutico. Em 2009, foi transferida para a filial dessa

empresa na Argentina. Durante esses anos, ocupou posições de gerente na área de controladoria e finanças. Voltou para o Brasil, em 2010, para trabalhar como gerente de finanças em uma empresaria brasileira do segmento de cosméticos. Insatisfeita com sua carreira em controladoria e finanças, E5 fez uma transição para á área de recursos humanos, em 2011, para trabalhar como consultora de recrutamento em uma consultoria multinacional deste segmento.

A **entrevistada E6** formou-se em Nutrição, em 2012, e, após sua graduação, foi para Portugal realizar um curso de dois meses em Nutrição da Saúde Pública. Quando voltou para o Brasil, começou a escrever artigos relativos à sua área para um *blog*. Em 2013, foi contratada por um restaurante para trabalhar como nutricionista, mas, já sentindo-se insatisfeita com a profissão, deixou o emprego após seis meses. Em 2014, realizou um curso de Desenho de Serviços e ficou sem trabalhar por quase um ano. No início de 2015, fez uma transição de carreira para uma consultoria de tecnologia, onde atua como consultora de atendimento ao cliente.

O **entrevistado E7** formou-se em Tecnologia da Informação, em 2003, e iniciou sua carreira como analista de infraestrutura de tecnologia da informação em uma empresa do segmento têxtil, onde ficou por quase quatro anos. Em 2010, foi recrutado por um consultoria de serviços de tecnologia, permanecendo nesta empresa, aproximadamente, por cinco anos. Durante esse período na consultoria, ocupou posições de consultor especialista, arquiteto de soluções de infraestrutura, líder da área de atendimento ao cliente e analista de negócios. Em 2011, concluiu uma especialização em Gestão de Projetos. Insatisfeito com a área de tecnologia da informação, E7 fez uma transição de carreira e adquiriu uma franquia de um restaurante, onde atua como proprietário e gestor.

A seguir, o Quadro 8 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados.

Quadro 8 – Resumo do perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Profissão Anterior	Profissão Atual
E1	Masculino	36	Administração de Empresas	Consultor de Gestão e Tecnologia da Informação	Diretor de Centro de Serviços Compartilhados
E2	Feminino	31	Farmácia Bioquímica	Farmacêutica	Sócia e Diretora de Negócios em consultoria de Saúde e Nutrição
E3	Feminino	31	Comunicação e Jornalismo	Gerente de Marketing no segmento de mídia	Gerente de Inovação no segmento de educação
E4	Feminino	40	Secretariado Executivo	Assistente Executiva	Consultora de Recrutamento
E5	Feminino	42	Direito	Gerente de Finanças	Consultora de Recrutamento
E6	Feminino	26	Nutrição	Nutricionista	Consultora de Atendimento ao Cliente no segmento de tecnologia
E7	Masculino	34	Tecnologia da Informação	Consultor de Tecnologia da Informação	Proprietário e Gestor de restaurante

Elaborado pelo autor

4.2 Análise Categorial das Entrevistas

Por meio da exploração mais detalhada do material proveniente das entrevistas, os dados foram analisados em profundidade, com base no referencial teórico do trabalho, e classificados em quatro categorias: 1) autoconhecimento; 2) busca de sentido; 3) superação de barreiras; e 4) criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação. Com exceção da quarta categoria, as outras possuem subdivisões resultantes do reagrupamento de temas que apresentaram similaridade conceitual. A discussão dos dados foram feitas com vistas ao atendimento dos objetivos da dissertação e à resposta da pergunta de pesquisa.

Nas próximas subseções, serão apresentados e discutidos os resultados do trabalho, conforme as técnicas de análise de conteúdo e categorização propostas por Bardin (2011). Para fundamentar melhor a análise e ilustrar os resultados, alguns trechos das entrevistas foram transcritos.

4.2.1 Categoria 1: *autoconhecimento*

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu constatar que o **autoconhecimento** é um tema recorrente no discurso dos entrevistados, que o consideram como um dos grandes benefícios proporcionados pelo *coaching* de carreira ao trabalhar a transição profissional. Para Hall, Otazo e Hollenbeck (1999), programas efetivos de *coaching* resultam em maior autoconhecimento para o indivíduo. Na visão de Kilburg (2004), o *coach* deve assessorar seu cliente de forma a conduzi-lo a uma tomada de consciência para si e a sua autorreflexão.

Com base nos relatos dos entrevistados, percebeu-se que uma maneira de exercer o autoconhecimento é por meio da **retomada da trajetória pessoal e profissional para provocar reflexões** a ser articuladas entre *coach* e *coachee*. Tschannen-Moran (2010) explica que o processo de *coaching* se inicia com o compartilhamento da história de vida do cliente na tentativa de entender, valorizar e formatar sua experiência com o intuito de orientar ações futuras. E, conforme explica Toit (2007), esse é um exercício capaz de colocar o indivíduo, momentaneamente, fora de sua rotina para refletir sobre caminhos e escolhas disponíveis.

Os entrevistados E1, E3 e E7 destacam que o primeiro passo trabalhado por seus *coaches* foi revisitar suas histórias para relembrar suas motivações ao longo de suas vidas, independentemente de que essas motivações fossem questões profissionais ou pessoais:

> E1: As primeiras conversas que eu tive com *o coach* foi, na verdade, para entender o que "driva" [conduz]. Mais um exercício de autoconhecimento do que, em tese, de escolher, mas eu estava um passo atrás. [...] No começo, era o autoconhecimento. Eu achei muito bacana isso. É relembrar o que motiva e o que energiza. Eu acho que o meu *coach* sabe trabalhar muito bem isso, o que energiza. E o que energiza nem sempre é uma matemática. O que energiza, muitas vezes, é o que faz sentido naquele momento. Então relembrar o que me energiza com base na minha história; então: quem eu sou, quem que eu fui lá atrás, quem é a minha família, quem são meus amigos, relembrar o que é, o que fez, qual foi minha carreira profissional. Questões pessoais são importantes para mim. Então, começou muito parar para olhar para trás e falar sobre do que eu sou formado. [...] Isso foi feito através de conversas.
>
> E3: Então começou com uma primeira parte que você faz, assim, um resgate da sua história, que você vai lembrando quais foram os momentos marcantes para você, onde você sente mais ambição. Então, todo esse processo, para mim, foi bem difícil no começo, porque eu tive que encarar umas verdades sobre a pessoa que eu era lá atrás, que dava aula, que gostava de educação, que gostava de ter um impacto na vida das pessoas. Tudo eu tinha deixado para trás. [...] Mas ao mesmo tempo você tem que estar preparado com a cabeça, para encarar algumas verdades, que talvez você não admita para você mesmo. Para mim foi assim, pelo menos.

> E7: Eram conversas; e eu lembro que, no começo, a gente fez uma parte mais sobre mim mesmo, sobre a minha vida, a minha trajetória. [...] Onde eu estudei, o que eu queria ser quando eu era pequena. E aí a gente foi passando um pouco para o meu presente, que era um diagnóstico. Eu me lembro de um [exercício] que a gente fez que era como se fosse uma mandala, assim que eu colocava, tinha a família, diversão, trabalho, estudo, [...] eu acho que era de um a dez qual que era a nota que eu dava para aquilo na minha vida hoje, amizades, então o que eu tinha que trabalhar melhor.

A entrevistada E2 explica que, ao longo do programa, seu *coach* recorreu a alguns exercícios que provocaram reflexões e questionamentos que serviram de base para discussões entre eles. A entrevistada E4 ressalta, também, a oportunidade que o *coaching* ofereceu para refletir sobre sua carreira:

> E2: [...] os exercícios que foram propostos te dão um direcionamento mais seguro, pelo menos naquele momento, mas eu acho que, na correria do dia a dia ou na correria dos anos, a gente perde um pouco a capacidade de se olhar e, de repente, fazer algum questionamento que em um processo de *coaching* você faz. Isso que eu achei mais interessante dentro dos exercícios, dentro da própria provocação da própria conversa, porque ele [o *coach*] mesmo dizia que os exercícios eram para eu fazer, mas era mais para que a gente parasse, pensasse e conseguisse discutir aquilo que, às vezes, na correria você não pensa muito. Ainda mais quando você vem de empresa, você acaba meio moldado pelo que a empresa é. Você é treinado! Até o clima da organização, tudo isso te influencia, e você fica mais robótico do que toma conta das coisas. Então, para mim, que já estava um pouco querendo fazer esse exercício de se olhar e lembrar da minha vida, foi importante.

> E4: Olha, eu acho que nunca pensei tanto na minha carreira antes desse processo. Eu acho que, nesses três meses que eu fiquei focada e com todas essas atividades semanais, eu realmente tinha que pensar sobre mim, sobre minha carreira, sobre meu passado, sobre o que eu queria, apesar dos meus pontos fortes e dos meus *gaps*, o que eu precisava melhorar. Eu realmente desenvolvi uma série de autocrítica, de autodesenvolvimento, que eu nunca tinha parado pra pensar. Então, sempre quando eu falava do *coaching* para as pessoas, eu falava que é legal, mas tem que ter disciplina. Então, foi muito positivo. Eu avalio assim que foi fundamental.

A entrevistada E5 explicou que sua *coach* inicialmente abordou temas relacionados às suas preferências e satisfações durante sua trajetória profissional, bem como assuntos relativos a seu contexto pessoal em conversas que retomavam sua história:

> Eu acho que o primeiro passo foi ela conversar comigo e você ter uma conversa super franca sobre as coisas que eu gosto de fazer, o que me desperta paixão, o que eu não gosto, [...] o que eu gostava do meu trabalho anterior, o que eu não gostava, muito tentar pensar o que eu tinha aprendido nesse trabalho anterior que poderia ser útil em outras coisas. E também na vida pessoal, que eu sou uma pessoa que eu adoro chamar as pessoas na minha casa, eu adoro estar sempre rodeada de pessoas, eu sou uma pessoa que os amigos vêm para mim para me pedir conselho. Então, foi explorando minha vida para ajudar a ela, que não me conhecia, a me conhecer melhor e

> para que nós duas pudéssemos chegar à conclusão do que poderia ser bom para mim. Então obviamente a pessoa que eu sou na vida pessoal, os meus interesses, os meus gostos fazem muita diferença.

Segundo Bridges (1991), a transição de carreira compreende uma etapa final que envolve novos entendimentos, valores, atitudes e uma nova identidade. Sua visão foi corroborada por Ibarra (2004), ao afirmar que um indivíduo repensa sobre sua identidade profissional ao mudar de carreira.

O significado de identidade profissional, concebido por Schein (1996), abarca um conjunto relativamente estável de atributos, crenças, valores, motivações e experiências dos quais um indivíduo dispõe ao exercer o papel profissional. O autor elaborou o termo '**âncoras de carreira'** para designar a formação de autoconceitos profissionais, que compreendem competências, preferências e valores relacionados ao trabalho e aos quais ninguém renunciaria no caso de uma transição forçada. Esses autoconceitos concentram-se em torno de oito âncoras: 1) autonomia e independência; 2) segurança e estabilidade; 3) competência técnico-funcional; 4) competência de gerência geral; 5) criatividade empreendedora; 6) serviço ou dedicação a uma causa; 7) desafio puro; e 8) estilo de vida.

Em linha com a formação de um autoconceito de carreira, Hazen e Steckler (2010) explicam que os *coaches* buscam favorecer a união entre o trabalho e a identidade do cliente, para que sua ocupação esteja congruente com a personalidade, as competências, os valores e as experiências. Hudson (1999) complementa o entendimento, ao defender que transições são oportunidades para revisitar o sistema de crenças e crescer em novas direções e que o *coaching*, por sua vez, facilita o processo de jornada interna e externa do *coachee* guiada por seus valores centrais, crenças e senso de propósito.

Observou-se, pela análise das entrevistas, que, por meio dos exercícios de autoconhecimento, proporcionados durante o *coaching*, foram citados temas relativos às âncoras de carreira.

O entrevistado E1, por exemplo, expôs que o *coaching* o ajudou a esclarecer que, embora estivesse em uma crescente profissional, parte de seu descontentamento em relação ao seu emprego anterior estava vinculada ao fato de que o ambiente de consultoria não lhe proporcionava *autonomia* para agir:

> O principal ponto de insatisfação...é engraçado. No *coaching* foi mais seco o que era isso, que eu não sabia o que era isso. Durante o trabalho, o *coaching* me ajudou a perceber que eu gostava muito de autonomia e de desenvolver

> liberdade dentro da consultoria, mas ao mesmo tempo, quanto mais você sobe na consultoria, mais preso você fica ao modelo.

Para a entrevistada E2, a autonomia também foi um fator de insatisfação em seu antigo trabalho, percepção com que já havia iniciado o *coaching* e que com este se confirmou. Além dessa âncora, a entrevistada identifica outras durante o processo, constituídas como valores importantes ao desenhar suas escolhas:

> Um ponto importante seria a autonomia, ficar o tempo todo presa, fazendo uma única coisa. Eu tenho um perfil mais dinâmico. Sempre achava que eu tinha mais coisas para fazer, e eu acabava não conseguindo fazer lá dentro. [...] Ao longo das nossas conversas [com o *coach*], isso ficou muito latente. [...] No meu caso, alguns valores apareceram para mim: autonomia, melhorar a vida das pessoas, esse era o meu propósito. E aprender o que eu considerava importante: estilo de vida , me dedicar a uma causa, então tentava cruzar as opções com essas coisas e ia definindo melhor cada uma das opções que eu tinha.

A entrevistada E3 – que realizou uma mudança de carreira para o setor de Educação – relatou que sentia falta de uma motivação quando trabalhava no mundo do entretenimento e que a busca pelo *coaching* ocorreu por essa razão. Durante o processo, ela percebeu que trabalhar *dedicando-se a uma causa* era o que a impulsionava profissionalmente:

> É, eu não estava feliz lá. E eu, ao mesmo tempo, por eu ter feito várias mudanças nesse caminho aí, eu ficava pensando: 'pô, eu sou uma pessoa que sou eternamente insatisfeita'. Tipo o tempo todo eu falava assim: 'será que o problema sou eu? Por que eu não consigo me focar em uma coisa?'. Eu falava: 'não, eu preciso me especializar no mundo do entretenimento'. Mas, ao mesmo tempo, eu sentia que eu não queria aquilo, sabe? [...] Aí que eu fui buscar o *coaching*. [...] Porque o processo [do *coaching*] me mostrou, assim, mais importante do que tudo é a causa. Eu senti que eu tenho uma causa, que faz sentido para mim, que está alinhado com os meus valores e isso para mim é muito importante.

Dois dos entrevistados, a E2 e a E4, afirmaram que um elemento determinante para a transição profissional era a condição financeira na qual se encontravam e que, por sua vez, proporcionava-lhes *segurança* em suas carreiras. O *coach* da entrevistada E2 ajudou a traçar uma matriz de possibilidades, que incluía o retorno à profissão anterior, caso o aspecto financeiro não a satisfizesse em seu novo trabalho, para então, posteriormente, fazer uma mudança com mais segurança. Em relação à entrevistada E4, sua *coach* lhe apresentou uma pesquisa de remuneração da nova profissão, ajudando-a a montar um cronograma de quanto tempo levaria para recuperar a estabilidade financeira de seu emprego ocupado à época:

> E2: Aí eu também coloquei como opção que, se fosse necessário voltar para a indústria, o que lá dentro da indústria poderia ter mais relação com as coisas que eu listava como valores. [...] Na parte de matriz de possibilidades,

> ele [o *coach*] sempre dizia que, se em algum momento eu precisasse voltar para o trabalho que fazia antes, não tem demérito nenhum, nem problema nenhum. Se você tiver o plano bem definido, de repente você volta a trabalhar em alguma dessas possibilidades que a gente colocou, para depois, mais para frente, eu de repente conseguir montar meu consultório. [...] Então ele colocava assim, como uma questão importante que eu tinha que me sentir tranquila em relação a isso, porque esse era um dos pontos que mais pegava. Isso ele falava para mim um ano atrás, hoje dentro do processo, finalizando ele, realmente o que mais pega é a questão do dinheiro. Claro que você pensa em voltar a trabalhar, mas tenho que terminar o que comecei , tem que ir até o final, entendeu? Aí você ganhava dez mil e de repente está ganhando mil e quinhentos.

> E4: Acho que inicialmente quando eu comecei [o *coaching*], eu estava meio assim: 'mudo ou não mudo?' Queria bastante, mas eu tinha muito medo em relação a salário. Já tinha um nível sênior, então já tinha um salário bem interessante. Mas eu não sabia exatamente como fazer essa transição. Acho que a partir do momento que ela [a *coach*] me apresentou uma pesquisa de cargos e salários na área de RH, da forma como eu estava buscando, em quanto tempo eu conseguiria alcançar o salário que eu tinha, que era o atual na época. [...] Então enquanto secretária sênior eu já tinha um X, mas como analista de R&S [recrutamento e seleção] sênior eu teria outro que seria até maior que aquele que eu tinha. Opa então não é tão ruim assim. Porque num primeiro momento essa questão salarial pegou bastante. Eu já ganho essa faixa e depois vou passar a ganhar outra. E aí? Mas que ao longo prazo isso seria facilmente recuperado.

Além de elementos relativos a segurança e estabilidade, a entrevistada E4 assinalou uma segunda âncora de carreira que considerava como fundamental para seu processo de mudança profissional: a *competência técnico-funcional*. A entrevistada já havia concluído uma especialização em Gestão de Pessoas antes mesmo de iniciar seu processo de *coaching*; porém, como plano de ação, a *coach* e a entrevistada determinaram que a realização de novos cursos da área seria importante para consolidar a transição:

> Tem uma das coisas que saiu também que eu gosto de atuar naquilo que eu estudo. É o especialista técnico. Eu estudei para ser secretária executiva e atuei mais de 20 anos nessa área. Aí fui fazer Gestão de Pessoas porque eu sempre trabalhei com pessoas, mas o curso era bem mais voltado para RH do que para estratégia de negócios, mas no fim acabou me ajudando no que eu faço hoje. [...] No plano [de ação], a gente colocou que, se para mim é importante estudar e buscar conhecimento naquilo que eu trabalho, eu tinha que ir atrás de outros cursos ou, quem sabe, uma nova faculdade.

O entrevistado E6, por sua vez, descobriu, ao longo do programa de *coaching*, que o desejo de abrir o próprio negócio estava associado à busca de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e que, portanto, era um *estilo de vida* mais balanceado que motivava sua transição:

> Na verdade, eu tinha uma visão limitada de que a vida é feita por um objetivo único de que você vai levar a sua vida em direção daquilo e sempre

> vai ser aquilo. O *coaching* fez eu abrir essa minha visão, no sentido de que você tem que buscar o que te faz bem, tem que buscar aquilo que te satisfaz. E, como o *coaching* te direciona para isso, para você se encontrar nesse sentido, então foi uma experiência bastante rica, porque não foi por uma questão pura e simplesmente de recolocação profissional, foi uma experiência de vida mesmo, de você falar 'cara sua vida não é só do trabalho', por exemplo, você não vive só em função disso. Então, no final do processo, eu descobri que para mim era muito importante esse equilíbrio.

As entrevistadas E5 e E7 não fizeram referências a nenhuma âncora de carreira enquanto estavam em processo de *coaching*.

Segundo Chung e Gfroerer (2003), a **identificação de habilidades** ajuda o indivíduo a fazer melhores escolhas de carreira e, consequentemente, a tornar-se mais produtivo no trabalho. Para Hazen e Steckler (2010), o *coach* colabora com seu cliente no ajuste de sua identidade a seu trabalho, contemplando, nesse processo, as características não somente de sua personalidade e de seus valores, mas também de suas aptidões. Tschannen-Moran (2010) reitera que conhecer e ampliar o que as pessoas sabem fazer bem é o meio mais efetivo e prazeroso de aprendizagem e que, nesse compasso, o *coaching* facilita a mudança por meio da observação de pontos fortes, ao invés de déficits.

Alguns dos entrevistados ao discorrerem sobre o programa de *coaching*, relataram que temas pertinentes a suas habilidades foram abordados ao longo do processo. A entrevistada E2, por exemplo, explicou que seu *coach* lhe propôs um exercício em que obtivesse o testemunho de pessoas próximas acerca de seus talentos:

> Teve alguns outros exercícios nesse sentido para tentar entender um pouco as habilidades e fazer um portfólio de pontos fortes. [...] Teve uma coisa legal que foi uma pesquisa de talentos, que era perguntar para dez pessoas próximas como elas te enxergavam, isso foi muito legal. Uma coisa é o que você acha que é, outra coisa é o que as pessoas te falam. Isso, ele pediu para que eu levasse a opinião de dez pessoas, que eu ficasse à vontade de escolher, sobre como elas me viam. Tinham algumas perguntas, e a gente fez uma pesquisa de talentos, e isso foi comigo e depois com as outras pessoas. [...] Eu falava o que eu achava o que eu era, e, depois, nós conflitávamos com as repostas das pessoas, entendeu? Para ver como as pessoas me viam, se eu conseguia transmitir meus pontos fortes.

No caso da entrevistada E4, foi respondido um questionário que a ajudou a identificar se suas habilidades apresentavam compatibilidade com as demandas da futura área de atuação profissional:

> Depois ela [a *coach*] fez uma tabulação dessas questões onde ela conseguiu identificar que *ok*, eu teria aptidão para rodar. Porque também não adiantaria eu trabalhar essa mudança se fosse só um desejo e eu não tivesse nenhuma

> afinidade nessa área nova. É o querer e o poder. Não ia adiantar muito eu querer mudar se eu não tivesse nenhum foco ou nenhuma habilidade. Ela identificou sim, que eu tinha as habilidades para fazer essa transição.

As entrevistadas E3, E5 e E7 não especificaram se houve a realização de algum exercício para constatar suas principais aptidões, mas deixaram evidente que o tema foi, de certa forma, discutido no decorrer das sessões de *coaching*:

> E3: Eu sempre fui uma pessoa que analisei muito as minhas ações. Então, eu queria fazer esse exercício [o *coaching*]. Então, a maioria do que a gente abordou foi eu perceber claramente quais são as minhas competências. Isso era um tema bem recorrente em vários momentos.

> E5: Tudo isso ela falava muito, 'o que é que você acha que você faz bem?'. Então eu disse a ela que eu gostava de escrever, que eu gostava de trabalhar com gente, que eu adorava quando eu fazia parte do recrutamento. A minha chefe sempre me perguntava: 'eu quero pegar tal pessoa que está na Itália e mandar para Rússia, o que você acha?'. Eu adorava isso, então ela [a *coach*] foi explorando muito isso, aquilo eu que acreditava que sabia fazer bem feito.

> E7: [...] eu acho que hoje a minha habilidade profissional é muito mais minha personalidade do que aquilo que estudei. [...] [Com o *coaching*], consegui perceber isso, que eu não precisava necessariamente ter uma formação, não necessariamente eu precisava fazer outra faculdade. Isso ele me abriu bastante os olhos também, que eu não queria prestar o vestibular de novo. Então nós fomos descobrindo que eu já tinha as capacidades, mesmo não tendo uma formação específica.

Determinados programas de *coaching* investem na aplicação de **ferramentas de avaliação**, também conhecidas por *assessments*, como parte do exercício de autoconhecimento. A técnica é reforçada por Sullivan e Crocitto (2007), ao afirmarem que empregar essas ferramentas auxilia na identificação de traços de personalidade, interesses, valores e necessidades dos *coachees*. Hazen e Steckler (2010) complementam o posicionamento, ao sustentar que, por intermédio de *assessments*, é possível reconhecer habilidades e preferências de maneira mais neutra, ou seja, independentemente do contexto do emprego ou da empresa em que se encontra o indivíduo.

Seis entrevistados da pesquisa constataram que ferramentas de avaliação foram usadas ao longo do programa de *coaching*, mas nem todos souberam dizer qual *assessment* foi aplicado ou como isso ajudou no processo.

O MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) foi a ferramenta mais aplicada no programa da maioria dos entrevistados. Os entrevistados E1 e E2, por exemplo, afirmaram que o *assessment* trouxe muito mais uma confirmação do que era discutido, em vez de fornecer

informações inéditas sobre seus perfis. A entrevistada E2, especificamente, salienta a importância de trazer os resultados do teste para a discussão com seu *coach*:

> E1: No momento que a gente fez, eu acho que foi mais confirmação do que uma descoberta. Foi um momento legal de confirmar, então depois das conversas estruturais, depois de avaliar o que eu acho e o que as pessoas acham de mim, quais são minhas alternativas, o MBTI foi legal para confirmar algumas coisas e ver se faz sentido.
>
> E2: O que eu acreditava aparecia nos testes, foi aparecendo na avaliação das pessoas, foi aparecendo nas possibilidades, que pareciam muito mais a ver comigo do que com o que eu fazia antes. [...] Às vezes, você acha que você é, mas esses testes mostram o que você realmente é. Eu sou uma pessoa que gosta de falar e explicar as coisas, aí no teste deu isso. Aparece qual realmente é o caminho, eu gosto de estudar, me atualizar, uma coisa mais dinâmica, com mais autonomia. Tudo o que achava que sentia no MBTI deu. Então eu acho que esses exercícios solidificam tudo que eu já estava acreditando que era fato. [...] O MBTI é um teste conhecido, as pessoas fazem, mas é diferente quando você faz e depois conversa com a pessoa, tem ali uma hora para você trocar uma ideia.

Diferentemente dos entrevistados E1 e E2, para a entrevistada E3, o MBTI a ajudou a tomar consciência de algo que lhe era, em princípio, desconhecido:

> Durante o processo fizemos alguns [*assessments*], mas eu lembro daquele das personalidades [o MBTI]. É, ele me ajudou porque eu acho que ele me mostrou algumas coisas que eu não percebia, assim. E, que depois que eu vi os resultados, eu falei: 'não, realmente é isso'. [...] Por exemplo, tem uma que é interessante, agora que eu estou lembrando, que é a maneira como eu tomo decisões, o que motivam as minhas decisões. Esse daí foi muito interessante, porque eu sempre me via como uma pessoa: 'não, eu sou muito prática, sou muito objetiva'. Eu acho que até certo ponto eu sou. Mas apontou que as minhas decisões, a motivação delas, são muito mais emocionais do que qualquer coisa. E depois quando eu parei para analisar eu falei: 'não, realmente, eu achava uma coisa, e na verdade eu sou outra'. Por mais que eu achava que não era e me via de outra maneira, eu acho que me ajudou a esclarecer muitas coisas, do que motivava as minhas decisões.

Já para a entrevistada E5, o MBTI a ajudou a dar um direcionamento mais específico de quais profissões poderiam fazer sentido, além de uma confirmação de que a sua então atual ocupação na área de controladoria e finanças não tinha absolutamente nada a ver com seu perfil:

> Além disso, ela fez vários testes de perfil, e nesses testes acaba saindo algumas coisas que são sugestões do que você pode fazer da vida. Então, no meu caso, saiu área acadêmica, saiu ser jornalista, e saiu *executive search* [recrutamento de executivos] como uma das possibilidades. Aí, a gente ia elaborando um pouco em cima de cada uma delas, não de todas, mas daquelas pelas quais eu me interessei, então se trabalhar com isso e aí ver se faz sentido, se não faz. Aí depois disso que a gente chegou à conclusão que *executive search* poderia dar certo para mim. [...] Então ela usava um pouco

> do que saía nesses testes com conversa, por exemplo, no MBTI eu sou um determinado tipo de personalidade. Ela falava que os contadores são exatamente o meu oposto e eu trabalhava em contabilidade. Então ela falava muito do meu perfil, coisas que pessoas do meu perfil geralmente fazem, coisas que não fazem que era tudo o que eu fazia antes. Então, a gente usava muito isso para discussões, mas aí acho que as discussões eram mais ricas, porque partiam dos dados dos testes, mas ela ia me forçando a trazer exemplos, ela falou 'isso aqui saiu' e o meu teste tem uma coisa que é muito engraçada, eu não me lembro em qual das dimensões é que eu sou uma pessoa muito flexível e não sei o que, só que eu tenho um lado suíço que fica, que é o lado do planejamento que eu gosto de planejar as coisas, que eu sou muito organizada.

No caso da entrevistada E7, que já tinha decidido sobre a nova profissão ao iniciar o programa de *coaching*, o MBTI a ajudou a ter mais segurança de que sua escolha estava aderente ao seu perfil:

> Eu acho que, quando você lê alguma coisa e se identifica, você acaba vendo que não é tão fora da curva assim, que você vai ter jeito e tem pessoas que são assim. E tem aquela coisa de como eu vou juntar o meu talento e o que eu quero fazer da minha vida. Então isso foi muito bom nessa época, porque eu já tinha decidido o que eu queria; e era uma coisa que tinha tudo a ver com o que o meu teste deu. Então, foi bem legal, e acho que essa parte foi uma das mais legais, porque me deu mais certeza ainda.

Uma das ferramentas de avaliação aplicada durante o programa da entrevistada E4 foi a de âncoras de carreira, ajudando-a a ter maior percepção que, naquele momento de vida, sua grande motivação era autonomia:

> Aí depois disso ela fez um teste de âncoras de carreira, que ia dar para ver o que me movia, quais eram os pontos que me faziam ficar motivada, que me fazia ir para frente atrás dos meus objetivos. E eu queria ter mais independência na minha carreira. Acho que foi o que mais apareceu [no teste].

Resumo da categoria

Os sete participantes da pesquisa demonstraram que o *coaching* fomentou, de alguma forma, o autoconhecimento na etapa inicial do programa. A percepção dos entrevistados está em consonância com a linha de pensamento de Hall, Otazo e Hollenbeck (1999) e de Kilburg (2004).

A retomada da trajetória profissional e pessoal foi uma das práticas mais habituais, trabalhadas no processo, e conduziu os participantes à autorreflexão. Apenas o entrevistado E6 não relatou a aplicação desse exercício em seu programa. Os demais ressaltaram a importância dessa atividade e não apresentaram nenhum ponto de discordância entre eles.

Essa prática é corroborada por pressupostos teóricos retratados por Tschannen-Moran (2010) e Toit 2007.

Cinco entrevistados fizeram referências às âncoras de carreira como tema trabalhado por seus *coaches*, sendo as seguintes citadas, nesta pesquisa: autonomia; estilo de vida; dedicação a uma causa; estabilidade e segurança; e competência técnico-funcional. Os participantes revelaram essas âncoras ao descreverem sobre suas principais motivações em um papel profissional. Schein (1996) é o autor que elabora os conceitos sobre as âncoras de carreira em transições profissionais. Hudson (1999) e Hazen e Steckler (2010) enfatizam a importância de abordar esse assunto no *coaching* de carreira.

A subcategoria *identificação de habilidades*, considerada como atividade de autoconhecimento realizada durante o *coaching*, foi evidenciada em cinco entrevistas. As entrevistadas E2 e E4 especificaram quais exercícios foram adotados por seus *coaches*, ao trabalhar este tema, ao passo que as entrevistadas E3, E5 e E7 apenas declararam que o assunto foi discutido durante o programa. Referências conceituais sobre esse tema são abordadas por: Chung e Gfroerer (2003); Hazen e Steckler (2010); e Tschannen-Moran (2010).

No que diz respeito às ferramentas de avaliação, pode-se afirmar que foram importantes recursos de autoconhecimento explicitados por seis participantes, sendo duas citadas: MBTI e Âncoras de Carreira. Para os entrevistados E1 e E2, as ferramentas serviram de artifício de confirmação sobre características pessoais, previamente conhecidas por eles. A entrevistada E3, por sua vez, tomou consciência de fatos inéditos sobre sua personalidade com a aplicação desse recurso. As entrevistadas E5 e E7 informaram que as referidas ferramentas proporcionaram maior confiança quanto às escolhas profissionais. E a entrevistada E4 explicou que o recurso propiciou percepções mais convincentes sobre suas motivações. Sullivan e Crocitto (2007) e Hazen e Steckler (2010) embasam teoricamente essa subcategoria neste estudo.

O Quadro 9, a seguir, apresenta as subdivisões temáticas que compõem a categoria *autoconhecimento*, identificadas pela análise de conteúdo das entrevistas, assim como assinala os participantes que demonstraram a presença de cada unidade nas entrevistas.

Quadro 9 – Autoconhecimento

Subdivisões temáticas	Entrevistados						
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**
Retomada da trajetória pessoal e profissional	x	x	x	x	x		x
Âncoras de carreira	x	x	x	x		x	
Identificação de habilidades		x	x	x	x		x
Ferramentas de avaliação	x	x	x	x	x		x

4.2.2 Categoria 2: *busca de sentido*

A análise das entrevistas revelou que a **busca de sentido** é um tema frequentemente trabalhado pelos *coaches* cujos clientes planejaram uma mudança de carreira. A maioria dos entrevistados contratou o programa porque não enxergava propósito em seus trabalhos e, consequentemente, via-se insatisfeita com seus empregos.

Segundo Ibarra (1999), para redefinir a identidade de carreira, um indivíduo precisa ter a habilidade de encontrar alguma atividade que faça sentido a ele. Ashforth e Mael (1989) complementam essa visão, ao explicar que há uma tendência em escolher profissões que estejam congruentes com aspectos da identidade de cada um. Para Toit (2007), ter clareza de qual é seu propósito ajuda a dar significado às transições profissionais; e o *coach*, por sua vez, é um facilitador desse processo.

Constatou-se, nesta pesquisa, que uma das formas de encontrar sentido no trabalho é por meio da **avaliação de aspectos de satisfação e de insatisfação profissional**. Alguns entrevistados apontaram que seus *coaches* abordaram essa questão ao serem indagados sobre o que não lhes dava prazer em suas funções, bem como exploraram o que mais lhes trazia significado ou satisfação ao fazer reflexões sobre o futuro profissional.

Hazen e Steckler (2010) afirmam que um dos motivos que levam as pessoas a procurar um *coach* de carreira é a insatisfação com a situação de trabalho na qual se encontram. Para Yates (2014), o *coaching* possibilita ao cliente colocar planos em prática e alcançar níveis mais altos de satisfação com seus caminhos profissionais. A autora explica que indivíduos terão mais prazer e serão mais eficazes em um trabalho cujas principais características reflitam seus interesses, valores e habilidades.

A entrevistada E3 afirmou que uma das razões pelas quais aconselharia alguém a contratar um programa de *coaching* de carreira é a clareza que o processo proporciona por facilitar o encontro de alguma atividade profissional que traga satisfação:

> Não é uma virada da água para o vinho, mas é uma mudança que faz muita diferença: você ter mais clareza do que você quer e você ter nada de clareza nenhuma. É uma diferença absurda saber. Você ter claro onde você quer chegar e você não ficar, às vezes, gastando energia e perdendo muito tempo com uma direção que, no fim, não é o que vai te deixar feliz. E você não percebe isso na hora que você está indo. É muito engraçado. Então, você ter clareza de onde que você vai ter satisfação lá na ponta, acho que, para mim, é o maior aprendizado de todos. [O *coach* e eu] Passamos muito tempo conversando sobre isso. E eu recomendo até hoje para um monte de gente, converso, falo com várias pessoas, eu sempre recomendo. Eu falo: 'faz, é bom, eu acho que ajuda muito'.

A entrevistada E4 relatou o quanto, em seu atual trabalho após a transição, conseguiu ver significado naquilo que faz. Para ela atuar em uma atividade profissional em que consegue ajudar outras pessoas é uma importante fonte de prazer:

> Ainda que eu não esteja atuando dentro do RH de uma empresa grande que era o foco inicial, e sim atuando como consultora, está alinhado com o que gosto, porque eu adoro ajudar pessoas. Então, continuo fazendo aquilo que eu gosto, mas com uma amplitude maior. Porque agora eu ajudo muito mais pessoas e pessoas que eu não conheço. Então, se antes eu ajudava muito mais pessoas do meu círculo de convivência, agora são pessoas de qualquer lugar, de qualquer estado aqui do Brasil. E isso é muito prazeroso. Toda vez que eu ligo para um candidato para dizer que ele foi o escolhido, ele fica super feliz, e eu alcanço um objetivo maior da minha área de atuação que é ajudar uma pessoa a encontrar um emprego, a se recolocar , porque isso aqui no Brasil é tão importante, ainda mais nesse momento tão complicado que estamos passando. [...] Isso tudo é muito bom e me de dá muito prazer de poder ajudar as pessoas, ainda que eu não seja bem remunerada por isso, mas eu não vejo só essa questão de valores de salário.

Ao ser questionada sobre como seu *coach* abordou temas de satisfação profissional, a entrevistada E4, que já tinha em mente fazer uma transição para Recursos Humanos quando iniciou o *coaching*, afirmou que, durante o programa, elas tentaram juntas pensar em quais atividades, dentro desta área, a *coachee* teria mais oportunidades em ajudar outras pessoas:

> [...] pensamos em todas as áreas RH. Eu não tenho muito perfil para a parte mais operacional, cargos e salários, folha de pagamento. Não gosto disso. A parte de recrutamento sempre me chamou a atenção. Eu gosto também de treinar pessoas, ensinar. Mas trabalhar como consultora de recrutamento ia ser mais fácil nesse primeiro momento. [...] Depois ela [a *coach*] me disse que quando tivesse mais experiência e fosse contratada por uma empresa, eu podia atuar em T&D [Treinamento e Desenvolvimento] também. [...] Nas duas eu vou poder ajudar as pessoas.

A entrevistada E5 – que deixara a área financeira de uma empresa multinacional e, assim como a entrevistada E4, tornara-se consultora de recrutamento e seleção – abordou muito em seu discurso o que mais lhe proporciona satisfação em seu atual trabalho. Durante

seu processo de *coaching*, esse tema foi tratado de forma recorrente para que se tivesse mais segurança ao decidir qual caminho profissional deveria seguir:

> A questão toda [durante o *coaching*] era olhar para *executive search* e explorar o que me motivava seguir esse caminho. Ela [a *coach*] me fazia muitos "por quês": 'por que você acha que isso faz sentido?'. Para mim, fazia todo sentido, porque eu era uma pessoa que adorava trabalhar com pessoas. Modéstia à parte, sempre tinha tido jeito, as poucas pessoas eu que recrutei na vida, na minha vida pregressa todas foram bem sucedidas. Era uma coisa que eu tinha certeza que eu me conheço muito bem, que eu tinha jeito. Finanças foi um desvio na minha vida, mas um desvio que me ajudou muito e com o que eu faço hoje me ajuda muito, porque eu recruto financeiros. [...] O que me traz satisfação é você ver o resultado do seu trabalho, você ver, por exemplo, as pessoas que você contrata para uma empresa serem promovidas, voltarem para você e dizerem que estão felizes. [...] A minha felicidade, a minha satisfação não tem tamanho. É você ver o resultado do seu trabalho, saber que você lida com as pessoas no momento de vulnerabilidade, que é um momento de mudança. Sentir que eu fiz uma mudança positiva na vida dessa pessoa é uma satisfação imensa, então isso é o que eu adoro no meu trabalho.

A entrevistada E2 revelou que sempre teve muita dificuldade em dizer 'não' para os processos seletivos de sua antiga área de atuação profissional por estar desempregada naquele momento de carreira. Com o *coaching*, isso se tornou mais fácil, pois a ajudou a perceber que valeria a pena insistir em um caminho profissional mais prazeroso, em vez de novamente tentar recolocar-se em uma atividade que não lhe trouxesse satisfação:

> Fui chamada para uma vaga de gerente de treinamento médico, aí eu olhei a vaga, e não tinha o menor interesse. Aí, eu mandei que não tinha interesse, que estava seguindo um outro rumo. Aí, fiquei tão feliz, porque é isso, hoje eu sei o que estou fazendo, agora no começo de 2014, antes de fazer o *coaching*, essa parte era muito difícil. É muito difícil dizer 'não' para as pessoas, porque as pessoas queriam me ajudar achando que estava desempregada, e eu na verdade não estava, estava querendo fazer essa transição e não conseguia me explicar muito. [...] Durante o processo de *coaching*, eu fui chamada para uma vaga sensacional, muito boa, e aí, depois que eu terminei o *coaching*, eu ainda continuei no processo e depois a hora que estava vendo que aquilo, que o coração não estava feliz, eu declinei, virei pro RH e falei que não queria mais participar do processo. Isso logo na sequência do *coaching* foi uma vitória para mim, porque eu já conseguia enxergar o que, de fato, era o caminho que eu tinha escolhido e que eu não deveria ter vergonha dele. Na verdade, é um caminho que define que tinha felicidade.

Os entrevistados E6 e E7, por sua vez, comentaram que o processo de *coaching* os ajudou, de alguma forma, a confirmar que suas antigas atividades profissionais não lhes traziam mais significado e que, portanto, estavam insatisfeitos com suas escolhas. No caso do entrevistado E6, especificamente, sua *coach* colaborou por meio de reflexões sobre se o que o deixava insatisfeito era a empresa para qual trabalhava e que, para isso, bastava apenas uma

mudança de empresa, e não uma transição de carreira, ou se era sua profissão que já não lhe proporcionava mais prazer. Já para a entrevistada E7, o que ficou claro com o processo de *coaching* era que, embora seu antigo trabalho lhe trouxesse alguma forma de *status* e uma condição financeira estável, gostar do que faz e acreditar em sua profissão são os fatores de maior satisfação.

> E6: [...] eu sabia agregar valor ao trabalho que eu fazia, mas era uma coisa que você não sabia para quê e por que você estava fazendo, eu não tinha esse acompanhamento na verdade. [...] A minha *coach* me ajudou muito a ter essa percepção, tipo se eu estava cansado da minha empresa apenas ou se eu estava cansado da minha profissão como um todo.

> E7: A gente [o *coach* e eu] sempre falava se era mais dinheiro ou era mais *status* que me dava satisfação, então assim eu gostar do que eu estava fazendo e ter resultado e saber que eu estava fazendo alguma diferença e não ir simplesmente lá e bater cartão, fazer o *script* e ir embora era muito mais importante. [...] Hoje cada dia eu faço uma coisa, cada hora tem um projeto novo, eu não queria nada muito monótono assim. Eu acho que veio um pouco disso e o valor assim de dinheiro não foi muito, de salário assim, algo que me motivava. [...] É isso e entender o que eu fazia, e o que me incomodava muito em nutrição e eu coloquei muito para o *coach* era que eu não acreditava naquilo que eu estava fazendo. Então, quando eu dizia para uma pessoa que ela tinha que seguir aquelas regras ou seguir aquela dieta, eu não acreditava naquilo, eu dizia: 'ah, alguém fez um estudo lá na Cochinchina que isso faz bem', isso não quer dizer que se faz bem para cem pessoas. [...] [O meu antigo trabalho] nunca levou muito em conta o lado humano, a parte emocional da alimentação, então eu sempre tinha isso muito pesado, assim no que eu queria fazer, eu queria considerar todos os fatores e não simplesmente ir lá e exercer um papel que é esperado. [...] O meu *coach* me questionava muito sobre tudo o que eu não gostava [em Nutrição].

Outra importante característica na busca de sentido em programas de *coaching*, identificada em quatro entrevistas, foi o **apoio para lidar com os diversos estímulos de forma consciente** que o *coachee*, frequentemente, enfrenta em transições de carreira. Para Toit (2007), durante o processo de refletir o que faz sentido nas mudanças, o *coach* auxilia seu cliente a filtrar, categorizar e integrar novos estímulos de forma mais racional, permitindo que se façam escolhas com autêntico significado. O autor explica que, pelo fato de operar dentro de um sistema de valores e crenças, o *coaching* é um método adequado para favorecer o processo de conferir sentido às mudanças.

Para a entrevistada E2, o exercício de organizar em uma planilha quais eram seus verdadeiros interesses a ajudou a pensar racionalmente sobre o que gostaria para seu futuro profissional, sem deixar que o fato de estar desempregado, naquele momento, interferisse negativamente sobre seus planos:

> A partir do momento que eu me conheci mais, a partir do momento que eu olhei as coisas escritas ali naquela planilha, quando organizei os meus verdadeiros interesses, eu consegui entender que era uma fase, e que essa fase ia terminar, e que agora eu não era só desempregada, eu estava em uma fase de transição de carreira e que eu não era a única, que tinham outras pessoas que passavam por essa situação. E, na verdade, eu era uma grande privilegiada por estar fazendo isso com trinta e poucos anos. Aí de repente já tem essa sensação de que achei o que eu gosto de fazer. Acho que poucas pessoas tem essa sensação hoje em dia, então eu consegui olhar para esse lado mais positivo, que eu estava fazendo um investimento na verdade.

Em um exercício muito semelhante, a entrevistada E3 explicou que – quando começou a escrever sobre o que, verdadeiramente, gostaria de fazer em sua carreira e traçou planos de como poderia alcançar seus objetivos – os problemas, que *a priori* dificultavam seguir adiante com suas escolhas, começaram a diminuir:

> É, eu comecei a visualizar e, na verdade, o que me ajudou foi uma coisa simples, mas me ajudou muito, porque eu sempre fui assim, eu começava a pensar uma coisa diferente, aí eu já pensava em mil problemas que podia acontecer. Eu entrava num ciclo que não chegava a lugar nenhum. E aí o processo começou quando eu comecei a colocar no papel efetivamente. Então, ele [o *coach*] falou: 'você vai ter que começar a colocar no papel e ver como você vai fazer e o que você está fazendo'. E aí tinha uma tabela lá que eu preenchia para fazer um plano e como enfim eu chegava lá. E isso aí de colocar no papel fez muita diferença para mim.

O entrevistado E6 relatou que uma de suas maiores dificuldades era organizar seus objetivos profissionais e que o fato de estar trabalhando intensamente o impedia de refletir sobre seus desejos e de ter a clareza do que realmente fazia sentido para sua vida profissional:

> Quando eu busquei o *coaching*, era uma fase da minha vida que eu estava mergulhado no trabalho, trabalhava doze horas por dia, finais de semana. [...] A minha *coach* me ajudou a me encontrar, a conseguir traçar objetivos, planos e coisas assim. Por exemplo, eu vivia muito ao sabor do vento; e isso eu já tinha falado para a minha *coach* e nunca tive um planejamento num ponto assim. Então era muito difícil pensar o que eu queria. Acho que sozinho, sem a ajuda dela, eu não ia conseguir fazer isso.

Para a entrevistada E7, o *coaching* a ajudou a dar foco em sua transição profissional e não permitir que problemas de seu contexto pessoal interferissem em seu planejamento de mudança:

> Como eu te falei, aquela época foi uma época de muito turbilhão assim, com vários problemas na minha família. Então, se eu tivesse feito sozinha, eu não iria conseguir focar em mim mesma assim. Foi uma época que eu falei 'não, agora eu vou sair da nutrição e eu vou mudar de profissão'. E eu não ia conseguir olhar para dentro sozinha, não. É, então eu acho que me ajudou muito nisso, que eu não teria conseguido sem. [...] Era muito difícil refletir, parar pra pensar.

As **narrativas das histórias de carreira** também foram identificadas como uma técnica utilizada por alguns *coaches*, para dar sentido às transições profissionais de alguns entrevistados desta pesquisa. Esses entrevistados afirmaram, de modo geral, que as mudanças pareciam-se tornar mais naturais conforme eles relatavam suas histórias para os *coaches*.

Ibarra e Barbulescu (2010) explicam que as narrativas funcionam como importantes instrumentos entre a velha e a nova identidade profissional, auxiliando indivíduos em transição na articulação de suas futuras identificações de carreira. Toit (2007) argumenta que o uso da própria história do *coachee* é um recurso eficiente que ajuda a dar significado às mudanças durante o processo de *coaching*.

Segundo Hazen e Steckler (2010), por meio das narrativas de carreira, o *coach* pode trabalhar com o cliente a interpretação das preferências e dos interesses respectivos, usando-os como recursos para ajudar a descobrir quais seriam as possíveis profissões adequadas.

O entrevistado E1, por exemplo, explicou sobre a dificuldade que tinha em compreender sua transição e falar sobre ela com naturalidade. Para ele, o fato de relatar sua experiência ao *coach* o ajudou a se posicionar melhor diante das mudanças que estava vivenciando:

> No começo, não conseguia falar em mudança, conseguia falar que estou buscando autoconhecimento. E eu acho que, com um ano de *coaching*, depois de alguns planos de ação escritos, apagados e ter repetido minha história várias vezes, eu consegui comentar direções, possibilidades, mas a mudança em si só aconteceu depois que eu saí da consultoria. [...] Depois eu consegui falar sobre isso [transição] com mais naturalidade, porque eu tinha um pouquinho mais de certeza. [...] Exatamente por falar da minha experiência eu consegui me posicionar no momento que eu precisava. O *coaching* me ajudou a digerir tudo isso; e num ponto foi maturidade. Não tinha maturidade no começo, quando eu tive mais maturidade, eu consegui fazer as coisas. Então, conversar, na verdade, é botar à prova tudo que eu pensava. E é legal que o método ajuda a provocar mais ou menos. Então acho muito bacana o método do meu *coach* porque ele é muito mais provocativo do que contemplativo. Não é uma questão de concordar é uma questão de reflexão. Então isso para mim fez muito sentido.

Para a entrevistada E2, suas narrativas ajudaram a pensar sobre seus pontos fortes, visão de futuro; e, partindo dessa reflexão, seu *coach* e ela elaboraram uma matriz de possíveis carreiras:

> [...] a partir do que eu contava pra ele sobre minha história, a gente ia pensando em pontos fortes, visão de futuro. Aí, depois, criou uma matriz de possibilidades, que seriam as carreiras que eu poderia seguir. Depois como fazer para chegar nessas carreiras.

A entrevistada E3 explicou que sua formação em Jornalismo trazia muita insegurança e complexidade ao explicar sua trajetória profissional. O exercício de relatar sua experiência durante o *coaching* foi importante para facilitar o encontro de sentido em sua transição, pois, independentemente, de sua formação acadêmica, a entrevistada conseguiu evidenciar outras competências desenvolvidas que a ajudariam em sua nova profissão:

> Uma outra questão que aparecia bastante, também, para mim é a minha formação. Porque a minha formação é de Jornalismo. Então, eu tinha uma insegurança do quanto as pessoas questionariam isso: 'pô, mas você é jornalista, foi para *marketing*, o que você quer?'. Eu tinha muita insegurança com a minha trajetória. Tipo, de parecer que eu era louca. Eu até falava isso, sabe, até parece que eu sou louca, mas fazendo o *coaching* eu vi que não. Quando a gente falava sobre tudo o que eu fiz, toda a minha história, teve uma lógica aí dentro disso e existem as competências que eu fui desenvolvendo ao longo de tudo isso e tem muito sentido. Então acho que hoje eu consigo mostrar isso de uma maneira bem melhor do que antes, sabe?

A entrevistada E5 comentou que, ao narrar sua história de carreira, sua *coach* a auxiliou na escolha de argumentos e informações que ajudaram na decisão de trabalhar em uma consultoria de Recursos Humanos, entre as várias outras opções que havia nesta área. Para Hazen e Steckler (2010), as narrativas ajudam a dar coerência aos acontecimentos que estão surgindo na vida profissional do indivíduo e, nesse sentido, o *coach* pode proporcionar ao cliente *insights* sobre sua atual identidade:

> Eu já tinha uma ideia de que eu poderia trabalhar com alguma coisa ligada a pessoas, porque eu gosto de gente, talvez na área de RH de uma empresa, mas, sinceramente, 'consultoria', isso nunca tinha passado pela minha cabeça. Isso veio durante as conversas com minha *coach* conforme eu ia falando pra ela da minha carreira. E ela foi me dando argumentos e foi me alimentando de informações para eu entender mais o que era essa profissão. Foi me ajudando a entender.

Resumo da categoria

Os sete participantes, desta pesquisa, manifestaram que a busca de sentido é outro tema recorrente nos programas de *coaching* com ênfase na transição profissional. Ashforth e Mael (1989) e Ibarra (1999) fornecem os pressupostos conceituais sobre esta categoria em processos de transição de carreira. As referências teóricas sobre o auxílio que *coach* pode prestar a seus clientes na busca de sentido são embasadas por Toit (2007).

A avaliação de aspectos de satisfação e insatisfação profissional foi um recurso de apoio durante o *coaching*, citado por seis entrevistados. As entrevistadas E2 e E3 explicaram que o programa facilitou a visualização de atividades profissionais mais satisfatórias. Por sua

vez, as entrevistadas E4 e E5 relataram que foram trabalhados aspectos de insatisfação em suas antigas ocupações, assim como tiveram a oportunidade de discutir sobre qual tipo de aprazimento suas novas profissões, já vislumbradas por elas, poderia lhes proporcionar. Para os entrevistados E6 e E7, o processo serviu para confirmar que não encontravam significado em seus empregos anteriores. Referências conceituais sobre esta subcategoria são abordadas por: Hazen e Steckler (2010); e Yates (2014).

Quatro participantes fizeram menções sobre o apoio que o *coaching* prestou para organizar, de forma consciente, os estímulos que atrapalhavam a busca de sentido profissional durante o processo de transição de suas carreiras. Entre os estímulos citados por eles estavam: a situação de desemprego na qual se encontrava a entrevistada E2; em posição oposta, o fato do entrevistado E6 estar trabalhando; e problemas de contexto pessoal das entrevistadas E3 e E7. Seus relatos são corroborados por conceitos apresentados por Toit (2007).

A terceira subdivisão desta categoria revelou uma técnica trabalhada no programa de *coaching* de quatro participantes: o uso de narrativas de carreira. O entrevistado E1 afirmou que essa técnica o ajudou a falar sobre a transição com mais naturalidade. Para a entrevistada E5, narrar sua trajetória profissional a auxiliou no encontro de argumentos significativos para uma tomada de decisão. As entrevistadas E2 e E3 relataram que este foi um processo que colaborou na identificação de pontos fortes e competências, respectivamente, para refletir sobre qual caminho profissional faria mais sentido. Ibarra e Barbulescu (2010) e Toit (2007) evidenciam as teorias que embasam este tema.

A seguir, o Quadro 10 apresenta as três subdivisões da categoria *busca de sentido* e os entrevistados que demonstraram as provas da presença de cada uma delas.

Quadro 10 – Busca de sentido

Subdivisões temáticas	**Entrevistados**						
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**
Avaliação de aspectos de satisfação e insatisfação profissional		x	x	x	x	x	x
Apoio para lidar com os diversos estímulos de forma consciente		x	x			x	x
Narrativas das histórias de carreira	x	x	x		x		

4.2.3 Categoria 3: *superação de barreiras*

O apoio na **superação de barreiras** da transição profissional foi outra característica marcante dos programas de *coaching* contratados pelos entrevistados deste estudo. Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) argumentam que, independentemente da natureza específica das mudanças envolvidas, transições requerem a habilidade de superação de certas barreiras, fazendo que indivíduos abandonem alguns aspectos de sua identidade para aprender outros.

Com base na análise dos relatos, observou-se que o **desenvolvimento da autoeficácia** dos *coachees*, fator identificado nas sete entrevistas da pesquisa, foi uma importante condição que auxiliou os entrevistados a vencer os obstáculos da mudança de carreira.

Betz e Hackett (2006) explicam que a autoeficácia influencia, positivamente, nas escolhas e no desenvolvimento de objetivos de carreira. Para Khapova *et al.* (2007), o controle que o indivíduo tem sobre sua convicção na capacidade de desempenhar com sucesso atividades profissionais é um antecedente significativo para que a mudança de carreira seja bem-sucedida. Segundo Yates (2014), durante o *coaching*, discussões sobre a identidade de carreira ajudam a identificar divergências entre as identidades profissional e pessoal do cliente. A autora afirma que, ao evidenciar essas diferenças, o *coachee* consegue desenvolver maiores níveis de autoeficácia, facilitando a tomada de decisões.

O entrevistado E1 explicou que o *coaching* o ajudou a acreditar que poderia trabalhar em outra atividade que não fosse apenas a consultoria, profissão à qual se dedicara, praticamente, durante toda a trajetória profissional. Antes de abordar a mudança de carreira em si, seu *coach* trabalhou na desconstrução de preconceitos relativos às competências e habilidades:

> Mas realmente foi bem bacana por causa disso, para desfazer, por exemplo, a minha certeza que eu não tinha capacidade de fazer outra coisa a não ser consultoria. [...] Que eu conseguiria mudar de carreira. É legal que meu *coach* tem uma metodologia [...] mais para desconstruir. É uma transformação de carreira, não só uma mudança. Então ele faz uma reflexão mais profunda. Acho que isso também foi muito legal, eu que ainda não conseguia chegar na profundidade ideal. Mas, foi interessante enxergar, que é possível, até porque faz sentido né, e eu tenho as competências para isso. Eu tenho habilidades, eu tenho contatos, eu tenho formas de alcançar. Só ir lá e fazer. Então vai do sonho até tangibilizar um plano de ação.

Outros exemplos são das entrevistadas E2 e E3, que se sentiam inseguras em mudar de carreira, o que, consequentemente, as impossibilitava de acreditar na capacidade de ter outra ocupação. No caso da entrevistada E2, o *coach* utilizou alguns vídeos durante a intervenção

que ajudaram a diminuir a ansiedade. A entrevistada E3 mencionou que seu *coach* mantinha conversas informais com ela sempre que precisava e isso lhe trazia mais segurança:

> E2: No meu caso, o *coaching* não foi fundamental apenas para fazer a mudança, [...] mas ele foi fundamental para solidificar algumas coisas e para me dar segurança para seguir o caminho, para eu entender que era uma situação que outras pessoas já tinham vivido, e acreditar que eu podia fazer outras coisas. O *coach* me passava alguns vídeos para eu ver. Foi para mim entender que a situação não era tão desesperadora assim e que era só planejar e ter bem focado aos poucos o que eu queria. Em uma questão de tempo eu ia construir tudo de novo.
>
> E3: [O *coaching* foi] Excelente. Nossa, assim, é, realmente muito muito bom e me passou muita segurança para seguir em frente. E sempre que eu precisava ter uma conversa informal e acontecia alguma coisa ou eu estava num processo seletivo e eu queria trocar uma ideia, ele vinha: 'vamos conversar'. [...] Eu achava que nunca ia conseguir mudar.

Os demais entrevistados igualmente citaram a insegurança ou o medo como obstáculos à autoeficácia de carreira. Para a entrevistada E4, a maior insegurança era sua idade e o longo tempo que permanecera em sua antiga ocupação. À medida que as reuniões de *coaching* eram realizadas, seu nível tranquilidade em relação à transição aumentava.

> Acho que o medo do novo foi a segunda barreira mais preocupante. Acho que começar tudo de novo. Iniciar uma nova carreira, uma nova área, onde eu não sabia nada para a idade que eu já tenho, pelo tempo de experiência. Ai meu deus como vai ser? Não tenho mais 20 anos. Quando você tem 20 anos você começa do zero e recomeça, mas depois de um certo tempo você fica mais receoso. Então eu tinha esse receio de como o mercado iria encarar uma transição de carreira depois de tanto tempo atuando numa carreira sólida, em empresas grandes. [...] Isso foi passando conforme as sessões [de *coaching*] iam acontecendo, com os exercícios, com as pesquisas que ela me mostrou. [...] Eu fiquei mais calma.

A entrevistada E5 – que já não via mais a possibilidade de retomar sua carreira em sua profissão anterior – chegou a afirmar que sem o apoio de sua *coach* não teria sido capaz de superar sua insegurança e seguir adiante com a transição:

> Tinha muita insegurança, não é fácil, mas assim na minha cabeça eu não tinha opção, porque voltar para uma área de finanças para sofrer o que eu sofri, aquilo ali era fora de cogitação. Na minha cabeça eu não tive alternativa assim, minha alternativa era buscar ser feliz e eu sentia que aquela era a minha chance que eu não podia desperdiçar, que eu já tinha perdido muito tempo, por que eu não sai de finanças antes? Porque eu fui tendo um projeto atrás do outro, as coisas foram acontecendo e eu acabei deixando a vida decidir por mim, chegou uma hora eu falei "não, agora eu vou tomar as rédeas da minha vida, eu mesma vou decidir'; e *minha coach* foi fundamental, porque ela me deu a segurança para eu não ter medo de enfrentar o novo, porque sozinha eu não teria conseguido, sozinha não teria me bancado.

No caso do entrevistado E6, sua preocupação era a incapacidade de gerenciar outras pessoas que dependeriam dele quando iniciasse sua atividade empreendedora, fato esse, que *a priori*, não o incomodava quando tinha uma ocupação corporativa. Ele afirmou que as orientações recebidas durante o *coaching* foram importantes para superar essa insegurança:

> É a insegurança da capacidade de fazer, porque a partir do momento que você está como empreendedor e você não é a única vida, digamos assim da empresa, porque têm outras pessoas que dependem de você, a responsabilidade é muito maior não é? [...] Era meu maior medo. [...] Foi legal que ela [a *coach*] me deu muitas orientações que empreender não é um bicho de sete cabeças.

A inquietação da entrevistada E7 era o medo de mudar para outra profissão e não dar certo novamente. O fato de seu *coach* já ter trabalhado com outros clientes em situações semelhantes de transição profissional trazia-lhe mais conforto e, consequentemente, aumentava seu nível de convicção de que a mudança seria bem-sucedida:

> Eu senti mais [medo] no sentido de ter que mudar de novo, sabe? De não dar certo de novo, de ter que desistir, e o que eu iria fazer ao ter que voltar. [Depois do *coaching*] Comecei a acreditar que ia dar certo, ainda mais que ele [o *coach*] já estava trabalhando com outras pessoas que eram da minha idade também. E isso tem uma coisa também que eu sentia 'ah, sou muito nova para querer mudar de profissão', eu nem comecei, assim eu sempre coloquei de uma forma que eu não queria trabalhar trinta anos para aí querer mudar, 'ah, agora eu posso ser feliz, agora eu posso'. [...] E eu lembro que a gente conversava muito, então era meio que quase um psicólogo também, e ele me dava exemplos de outros, de outras pessoas que ele conhecia, então foi ajudando nesse ponto sim.

O uso de **conversas motivacionais** foi uma das características que elevaram o nível de autoeficácia dos *coachees*, sendo constatado no discurso de alguns entrevistados deste estudo. Para Yates (2014), a entrevista motivacional é uma técnica do *coaching* que colabora com o aumento da autoeficácia de carreira e tem demonstrado ótimos resultados na transição de clientes para uma situação almejada por eles.

O entrevistado E1 explicou que as conversas com seu *coach* lhe trouxeram motivação, que o fez identificar a maturidade necessária para que a mudança acontecesse. O entrevistado exercitou sua capacidade de enxergar a situação por outro ponto de vista:

> Agora, a maior barreira é a minha própria, era a minha capacidade de enxergar. Discutimos bastante. Na verdade, meu *coach* também provocou muito para tentar enxergar a capacidade; e acho que o que fez passar por cima disso foi a maturidade mesmo. Ele fazia de uma forma que a cada reunião eu saía de lá motivado para crescer. Não foi provocar demais nem de menos, foi passar o tempo e enxergar além da caixa. E é engraçado, comecei

> a enxergar outras coisas [...], comecei a enxergar que eu já tive outras transformações na minha carreira, então não era algo novo.

Para o entrevistado E6, as conversas motivacionais que sua *coach* e ele tiveram o ajudaram, acima de tudo, a ter mais controle sobre sua carreira e, consequentemente, a tomar a decisão de fazer a transição:

> [...] hoje eu me sinto mais seguro em relação a mim mesmo e mais motivado na verdade para buscar os objetivos que eu traço por mais que eles mudem. Como eu estava falando do começo da conversa, antes eu vivia muito enraizado com aquela forma de viver conforme a maré, mas, por mais que fosse assim, eu vejo que isso não determinava quem eu era exatamente. [...] Foi muito bom ter feito o *coaching*, porque eu me sentia muito motivado com nossas discussões. [...] Aí eu decidi mudar porque já tinha as rédeas da minha vida.

As entrevistadas E2 e E3 também mencionaram as conversas motivacionais como uma das características presentes em seus programas de *coaching*. Abordaram o tema de forma geral, não sendo falado, especificamente, no que as discussões com seus *coaches* as motivaram:

> E2: Eu recomendo *coaching* para todo mundo, eu vejo minhas amigas desesperadas eu já falo para fazer um *coaching*. [...] É diferente quando você faz e tem alguém pra conversar e que te motiva a mudar, tem ali uma hora para você trocar uma ideia, falar um pouco das coisas que te angustiam na carreira, o que você deixou de fazer.

> E3: A gente conversava, às vezes por telefone mesmo, e sempre me deu um apoio muito grande, assim, em pensar minhas decisões, até um pouco, algumas dicas de como melhorar meu gerenciamento de tempo. Então, ele sempre deu coisas muito além do *coaching*, sabe? Assim, meu *coach* é muito, muito bom, de verdade mesmo. Ele é excelente. Um cara que te dá todo o suporte, assim, você se sente muito motivado e tranquilo.

Yates (2014) afirma que outra técnica do *coaching* de carreira que auxilia no desenvolvimento da autoeficácia é a substituição de pensamentos inibidores, que deixam o indivíduo menos confiante, por pensamentos que elevem seu desempenho para alcançar objetivos estabelecidos.

Dos sete entrevistados deste estudo, apenas a entrevistada E5 abordou o fato de que sua *coach* ajudou a **eliminar pensamentos inibidores de sua convicção na capacidade de mudar** de carreira. A entrevistada sentia-se pessimista em relação à sua transição em função de uma demissão de emprego pela qual tinha passado recentemente. Ao trabalhar seus pontos fracos, sua *coach* ajudou a ter mais otimismo.

> [...] você não deve ter medo de mudar, mas, ao mesmo tempo mudar, não é um impulso e não é coisa que se faz assim, [...] você tem que correr atrás, você tem que trabalhar nisso, você tem que se preparar. Como eu tinha passado por uma frustração [a demissão], eu era muito negativa em relação a minha mudança. E ela [a *coach*] sempre me chamava a atenção por causa disso, e me incentivava e pensar diferente. Ela nunca falou para mim que eu sou a melhor, que eu sou isso, que eu sou aquilo. Mas ela me dizia coisas que me deixavam mais otimista. Me dava um choque de realidade até eu ter consciência de quais eram os meus pontos fracos e saber trabalhar neles, não desmoronar e achar que eu não ia conseguir mudar de carreira.

Um terceiro elemento, identificado em três entrevistas, e que, também, ajudou a aumentar a autoeficácia dos *coachees* foi a **qualidade da relação com seus *coaches***. Baron, Morin e Morin (2011) argumentam que, ao dar ênfase à relação com seu cliente e estar atento à manutenção de uma boa aliança de trabalho, o *coach* facilita o desenvolvimento da autoeficácia. Estudos previamente realizados por Dingman (2004) e Baron e Morin (2009) atestaram esse fato.

A entrevistada E2 mencionou que seu *coach* deu um tratamento muito humanista ao processo de *coaching*, o que contribuiu para a qualidade da relação entre eles e, consequentemente, para a efetividade do programa:

> Existe um ponto interessante que é o próprio *coach*. Eu tive uma empatia muito grande com o meu *coach*, porque ele é um cara humano. Ele tem experiência. Ele se identifica com as nossas queixas de mundo corporativo. E eu acho que foi sorte ter encontrado uma pessoa que teve essa vivência. A conversa era muito boa, porque ele tem uma visão humana das coisas. Eu não sei como é o treinamento de *coaching*, mas eu acho que, na verdade, isso é uma coisa fundamental para trabalhar com gente. A relação com ele fez toda a diferença no processo. Não foi apenas a técnica. Tem toda a técnica do *coaching*, mas tem o *coach* mesmo. Na relação do *coach* com o cliente tem que rolar uma empatia.

A entrevistada E5 comparou a relação com o *coach* como a relação com um terapeuta. Afirmou que o mais importante para que o funcionamento adequado do processo era ter, ao mesmo tempo, uma proximidade, para que o *coach* pudesse compreender melhor sua situação, e uma distância, para que não se confundissem o papel de amigos. Para a entrevistada esse tipo de relação gerou muita empatia e confiança.

> Eu vejo um *coach* como um terapeuta de carreira, então assim como eu acho que uma terapia só vai dar certo se você tiver empatia com o seu terapeuta, um *coaching* é a mesma coisa. Ela foi excelente para mim [...] E eu sinto na minha *coach* que ela se adapta aos clientes [...], é uma pessoa que eu mantenho contato até hoje. [...] Eu acho que é isso, eu acho que uma coisa legal da minha *coach*, que ela consegue ser próxima o bastante para te entender e conseguir fazer um encaminhamento necessário, mas ela mantém uma certa distância, ela não vira sua amiga. Ela conseguia manter essa

> distância, que eu acho legal, que eu acho que uma relação como essa não dá para você fazer com uma amiga sua, [...] mas ao mesmo tempo ser próxima e gerar confiança e é assim, ela é uma pessoa que me botava para cima, mas não me tirava da realidade.

A entrevistada E7 atentou para a informalidade que havia na relação com seu *coach*. Acreditou que essa era a razão pela qual houve tanto empatia, durante o processo, como ganho de confiança, para seguir com sua transição profissional:

> A gente tinha uma relação mais tranquila, e, assim, era bem informal. Então era bom, porque eu conseguia conversar com ele tranquilamente, principalmente sobre a minha família, sobre as minhas inseguranças. [...] Eu me sentia bem à vontade com ele, e isso tudo foi muito importante para eu conseguir ter mais confiança de que eu estava no caminho certo.

Além da necessidade de desenvolvimento da autoeficácia, outro obstáculo, identificado com base em entrevistas da pesquisa, foi como o *coaching* ajudou o *coachee* a **lidar com a percepção de pessoas próximas** em relação à transição de carreira.

Higgins (2001) afirma que os 'processos relacionais', sejam os relacionamentos próximos ou com a sociedade como um todo, influenciam nas escolhas de carreira de um indivíduo, ajudando-o a expandir seus horizontes. Contudo, Yates (2014) atenta para o fato de que essa abordagem é arriscada, ao ponderar que decisões de carreira deveriam ser tomadas de maneira autônoma. Para a autora, o *coaching* pode ser usado para explorar as reações que o cliente teve às opiniões de outras pessoas, identificando se esses posicionamentos são coerentes com o próprio ponto de vista do *coachee*.

A entrevistada E2 explicou que teve divergências de opinião com sua mãe quando decidiu fazer a transição, deixando um emprego corporativo na indústria farmacêutica para tornar-se nutricionista de carreira autônoma. A recomendação de seu *coach* foi evitar que continuasse a comentar sobre a transição com sua mãe, uma vez que ambas tinham pontos de vista distintos e, portanto, isso poderia prejudicar o processo de transição profissional da *coachee*:

> Eu cheguei a levar para ele [o *coach*] essa situação, porque minha mãe ficou um pouco indignada comigo por um período; e, toda vez que conversávamos sobre o assunto, nos desentendíamos de alguma forma. E aí eu levei para ele um dia. Ele falou que isso é comum, 'o que você está fazendo vai assustar algumas pessoas', e me aconselhou a não falar desse assunto, principalmente com pessoas como a minha mãe, que têm uma mentalidade diferente. Ela pensava muito diferente de mim. Ela é uma pessoa que acha que estar em uma multinacional é a melhor coisa do mundo e que não consegue enxergar as possibilidades que alguém mais jovem enxerga. Então ele tentava mostrar pra mim que, por mais que incomode, o que importa é o que eu estava

> sentindo. [...] A gente conseguiu analisar a opinião de outras pessoas, enfim trocar ideias. Dentro do *coaching*, tinha uma troca muito boa de ideia, levei toda essa questão da minha mãe e a gente discutiu muito esse ponto. [...] As pessoas, às vezes, não tomam a decisão porque tem muitas questões externas que atrapalham.

Embora não tenha exemplificado quem de seu círculo pessoal poderia interferir em sua decisão de mudar ou não de carreira, a entrevistada E3 demonstrou preocupação com a crítica de outras pessoas, principalmente, pelo fato de estar migrando para uma área financeiramente menos atraente. Ela explicou que seu *coach* a ajudou a descontruir essa barreira ao questioná-la sobre qual era a relevância da opinião dessas pessoas:

> É, a primeira barreira era o meu medo. Eu tinha bastante insegurança. [...] Eu acho que era medo de não saber fazer, mas eu ainda tinha uma preocupação muito grande com o que as outras pessoas pensam, e como elas me enxergam, e como elas enxergariam eu querer ir para uma área que não necessariamente é uma que você diz: 'pô, é mais competitiva, que paga melhor'. Isso daí foi uma outra barreira. Que depois também foi desconstruída, mas eu não posso mentir. Foi uma coisa que eu percebi enquanto eu fazia o *coaching* e virou um assunto que eu discuti bastante com o meu *coach*. E ele colocava várias vezes assim: 'por que que é importante o que essas pessoas pensam? Porque quem está lá fazendo todo dia é você, né?'. Então, assim, isso foi uma coisa que ao longo do processo desconstruiu.

Outro exemplo foi o caso da entrevistada E4, que citou que pessoas próximas a ela a criticaram por fazer uma transição profissional em idade mais avançada. A abordagem usada pela *coach* foi reforçar que a *coachee* estava em um momento de carreira em que seus valores e o significado de seu trabalho haviam mudado e que, portanto, a transição, independentemente da idade, fazia sentido.

> As pessoas me achavam um pouco louca, muito corajosa por mudar a essa altura do campeonato. E isso me incomodava demais. Mas o que eu sempre falava e falo é que assim o importante é ser feliz e se você não está mais feliz na área ou na carreira que escolheu tem que fazer alguma coisa pra mudar. Ficar fazendo mais do mesmo não vai levar a lugar algum. [...] Minha *coach* toda hora me questionava: 'hoje o que te faz feliz?', 'o que é mais importante pra você no trabalho?' [...] Ela me dizia que se tudo isso mudou pra mim, não tinha problema eu mudar de profissão também.

No caso da entrevistada E5, as críticas de pessoas próximas em relação à sua mudança eram reforçadas pelo fato da entrevistada ter passado muitos anos fora do Brasil e de, portanto, deter um conhecimento menor do mercado local. Além de apoiá-la com argumentos a serem empregados contra uma visão divergente, sua *coach* propiciou informações sobre o mercado brasileiro, oferecendo, portanto, mais segurança com a transição e menos vulnerabilidade à opinião alheia:

> [...] eu ouvi pessoas muito próximas dizerem para mim: 'você acha que você tem jeito para isso? Você está doida?' Ela [a *coach*] me ajudava a contra argumentar isso, porque foi o que eu falei, para mim era um mundo muito novo e eu tinha trabalhado numa empresa que eu era intocada, eu nem olhava para fora quando eu estava na empresa anterior. Depois eu passei um tempão fora do Brasil. Então, quando eu voltei para o Brasil, qualquer coisa que me falavam sobre o Brasil eu acreditava, eu não tinha noção de mercado, e ela me trouxe um pouco da realidade, tanto que é bom, tanto que não é tão bom. Ela falava: 'não, [...], isso é uma bobagem, esquece'. E ela me dava essa segurança e eu focava mais no que eu queria do que naquilo que os outros pensavam e me falavam.

O caso da entrevistada E7 ilustra bem como o *coaching* pode ajudar numa tomada de decisão baseada no próprio ponto de vista. Por ser recém-formada e ainda não ter uma independência financeira, a opinião de sua família, contrária à transição, a deixava emocionalmente instável. Seu *coach* ajudou a como trabalhar seu posicionamento diante da mudança de profissão com seus familiares:

> A gente discutiu muito como eu trabalhava essa mudança aqui em casa, o que os meus pais esperavam de mim, toda a pressão deles e da minha irmã também. [...] Então, nisso, ele [o *coach*] me ajudou bastante. Até consegui combater isso e acreditar não pode ser uma coisa que nem a minha família e nem a sociedade decide. [...] Então eu acho que me ajudou muito mais no lado emocional interno mesmo. [...] Foi fundamental me colocar no trilho, e eu não ficar louca nem brigando com meus pais, eles puxando de um lado e eu puxando de outro.

Resumo da categoria

Todos os entrevistados do estudo afirmaram que o *coaching* os auxiliaram, de alguma maneira, a superar barreiras encontradas durante o processo de transição de suas carreiras. Para Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), qualquer transição requer a remoção de obstáculos.

A principal barreira enfrentada pelos participantes, presente nas sete entrevistas, foi a falta de autoeficácia. De maneira geral, todos eles descreveram o sentimento de insegurança como uma barreira que os impedia de acreditar em sua capacidade de realizar uma atividade profissional diferente. Alguns foram mais específicos, ao citar exemplos do que mais gerava receio de mudar: a entrevistada E4 mencionou questões relativas a sua idade; a insegurança do entrevistado E6 era de não acreditar que poderia gerir pessoas; e no caso da entrevistada E7 era o medo de novamente tomar outra decisão errada. Os participantes relataram que o *coaching* foi fundamental no desenvolvimento de sua autoeficácia. Os pressupostos teóricos que sustentam esta subcategoria são fornecidos por: Betz e Hackett (2006); Khapova *et al.* (2007); e Yates (2014).

Constatou-se, nesta pesquisa, que o tema de desenvolvimento da autoeficácia, em processos de transição profissional, tem em si uma subdivisão, referente a técnicas ou a aspectos do programa de *coaching*. Os entrevistados E1, E2, E3 e E6 afirmaram que conversas motivacionais foram essenciais para o referido desenvolvimento. A entrevistada E5 relatou que sua *coach* ajudou a eliminar pensamentos que inibiam sua convicção em mudar de carreira. Três participantes (E2, E5 e E7) relataram que a boa qualidade da relação com seus *coaches*, também, colaborou com a autoeficácia. Os conceitos destas subdivisões temáticas foram apresentados por: Dingman (2004); Baron e Morin (2009); Baron, Morin e Morin (2011); e Yates (2014).

A segunda barreira foi a percepção negativa de outras pessoas em relação à transição profissional dos entrevistados, que declaram que o *coaching* os ajudou a superá-la. Cinco participantes (E2, E3, E4, E5 e E7) justificaram a presença desta subcategoria. De modo geral, eles afirmaram que seus *coaches* abordaram a relevância da opinião de pessoas próximas e se havia divergências em relação às próprias visões. Higgins (2001) forneceu os conceitos que abordaram a importância de processos relacionais em transições de carreira, ao passo que Yates (2014) associou essa temática ao *coaching* de carreira.

O Quadro 11 sintetiza as subdivisões temáticas e aponta os respectivos participantes que demonstraram evidências sobre cada uma delas.

Quadro 11 – Superação de barreiras

Subdivisões temáticas	**Entrevistados**						
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**
Desenvolvimento de autoeficácia	x	x	x	x	x	x	x
• *Conversas motivacionais*	x	x	x			x	
• *Eliminação de pensamentos inibidores da mudança de carreira*					x		
• *Qualidade da relação com os 'coaches'*		x			x		x
Lidar com a percepção de pessoas próximas		x	x	x	x		x

4.2.4 Categoria 4: *criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação*

A análise categorial das entrevistas permitiu identificar que a **criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação** foi uma etapa significativa do processo de *coaching* para favorecer a transição de carreira de alguns *coachees* deste estudo.

Segundo Ibarra (1999), é durante o processo de experimentação de novas identidades que os indivíduos transmitem qualidades as quais esperam que outras pessoas lhes confiram. Em consequência, esses indivíduos fazem autoavaliações com o objetivo de manter as características que julgam ser autênticas e congruentes com seus perfis. Assim, conseguem definir um desempenho bem-sucedido na nova função. Nesse compasso, Hazen e Steckler (2010) argumentam que, ao explorar a identidade do cliente, o *coach* de carreira busca estimular as experiências necessárias para desenvolver essa identidade até sua próxima fase de realização.

Hudson (1999) explica que o *coaching* pode facilitar o processo de aprendizagem de seu *coachee* para aperfeiçoar habilidades, fomentar a criação de um propósito, formar planos e visões e gerar resultados. Portanto, para que o *coachee* exerça um novo papel profissional como parte da redefinição de sua identidade, o *coach* deve apoiá-lo na construção da própria organização de aprendizado. Para o autor, o componente de treinamento, presente no *coaching* de carreira, estabelece conexões entre a vitalidade interna do indivíduo e as ações externas agregadoras de valor.

A entrevistada E2, por exemplo, explicou que seu *coach* a incentivou a conversar com profissionais da área de consultoria, para qual desejava migrar. A entrevistada foi estimulada, também, a experimentar a atividade em vez de, somente, realizar planos que a preparassem melhor para a transição:

> Porque a ideia é que você sai de lá com o plano, 'ah eu quero ter uma consultoria', tá 'o que você precisa fazer para ter uma consultoria?' E a gente planejou, 'ah tem que falar com tal pessoa então coloca aí: falar com tal pessoa'. Ele vai te encorajando a experimentar ou testar para poder ter mais segurança para fazer essa mudança. [...] Ele encorajava muito a questão da experimentação: 'experimenta, você acha que gosta de fazer isso? Então vai lá e experimenta'. Eu tinha vontade da consultoria, então ele me falou para não ficar fazendo plano de *marketing*, *business plan* [planos de negócios] para a consultoria. 'Faz, mas vai pro ataque, a gente só aprende quando faz'. Essa questão do encorajamento para mim foi bastante importante, porque eu sou muito no plano das ideias e às vezes não tão boa executora, nesse caso foi bom para mim.

Ademais, outra ação de aprendizagem que ficou estabelecida no planejamento da entrevistada E2 foi a realização de um mestrado para o aprofundamento de conhecimentos relativos à nova área de atuação profissional: "conversarmos também sobre o que poderia me ajudar a crescer futuramente e ganhar mais conhecimento, [...] ficou traçado um mestrado, por exemplo."

No caso da entrevistada E3, também houve o estímulo à experimentação que lhe desse mais certeza de que trabalhar no terceiro setor era o que, verdadeiramente, buscava como objetivo profissional. Por não ter experiência prévia naquela área, durante o *coaching*, combinou-se que fossem realizadas quaisquer outras atividades menores que oferecessem contato com o aquele setor:

> E depois os principais temas é pensar num plano a partir de tudo o que eu identifiquei. Então, onde eu quero chegar e como eu chego nisso. E dar passos pequenos e de experimentação antes de eu fazer uma virada muito brusca. Então, um exemplo que foi, mais ou menos, o que eu fiz. Então, quando eu fechei isso, eu pensei: 'ah, eu quero trabalhar num lugar que meus valores estejam alinhados, que seja uma causa que faça a diferença na vida da pessoa'. Eu pensei muito, por exemplo, em trabalhar em ONG, em trabalhar no terceiro setor. Só que, assim, como que eu ia fazer minha mudança? Até então, a minha trajetória não convergia para isso. É, eu pensava muito em voltar a estudar, fazer um mestrado, coisa que eu nunca tinha tempo. Então, era uma outra coisa que eu queria tentar, e ele disse: 'não, faça coisas menores'. Então, fui para alguns eventos, comecei a fazer trabalho voluntário nesse período também, dando aula de inglês. Então, eu comecei a dar aula como professora voluntária nos finais de semana em um projeto [social].

Para a entrevistada E3, a exemplo da E2, também se planejou um mestrado pelo fato principal de ter a área específica da Educação como principal anseio profissional dentro do terceiro setor:

> Ficaram várias coisas [planejadas], mas nem tudo aconteceu da maneira que eu achava que ia acontecer, que eu tinha planejado. É, ficaram várias etapas aí de experimentação, que eu fui fazendo. [...] E algumas aconteceram, outras não. Um deles, por exemplo, que é fazer o mestrado, eu acabei não fazendo o mestrado, por enquanto. Estava dentro do plano. E, na verdade, não saiu ainda 100% do plano, sabe? É que mestrado é uma coisa que, para conciliar não é como, ah, uma pós, um curso. Mas é importante para a [área de] Educação.

A *coach* da entrevistada E4 planejou a vivência de um estágio para que se obtivesse algum tipo de experiência antes de que fosse efetivada a transição de carreira. A entrevistada declarou que a experiência prática foi a parte mais importante em sua decisão de mudança para a área de Recursos Humanos:

> Então lá a minha *coach* comentou que, em algum momento, eu vou ter que fazer algum estágio pra ter uma experiência pra não ir tão crua assim para o mercado nessa nova área de atuação. E aí conversando com as gerentes de relacionamento que estavam lá semanalmente eu perguntei se não haveria possibilidade de eu fazer. [...] O ponto crucial para dizer eu vou mudar, eu quero, foi ter feito estágio voluntário nas consultorias que prestavam serviços [de recrutamento] na área de TI que eu assessorava. Porque até então eu tinha apenas o conhecimento técnico. E quando eu fui na

> consultoria e participei do primeiro dia de entrevistas foi aí que eu vi nossa que legal. Então eu estava trabalhando, mas eu faltava um dia na semana para ir para esse estágio, mais para ter ideia de como era. E para ter certeza de que eu não estava fazendo nada de errado.

Além do estágio, que proporcionou à entrevistada E4 uma experimentação prática da nova área de atuação, outras atividades, como cursos, participações em eventos e simulações práticas, fizeram parte da agenda de aprendizagem acordada entre ela e a *coach*:

> A gente tinha trabalhado que, a partir de janeiro, eu faria alguns cursos presenciais e *online*, cursos pagos. [...] Agora em julho eu começaria uma pós-graduação em Psicologia Organizacional, mas eu acabei não iniciando justamente para não ficar gastando. Era o estágio que a gente tinha planejado, que eu fiz já, e os cursos que ela [a *coach*] tinha me passado, que eu também fiz, simulação de entrevista por competência que ela tinha planejado depois da estruturação desse plano de carreira a gente também fez. Aí ela tinha ficado de me passar umas orientações finais, que ela também passou, algumas coisas de marketing de pessoas, de sites para eu me cadastrar e seguir, eventos para eu participar, como o CONARH [Congresso Nacional de Recursos Humanos]. Todos os pontos que ela deixou de *to-do list* para eu fazer.

No caso da entrevistada E5, após a análise das possibilidades de quais profissões poderiam ter aderência com seu perfil, a *coach* recomendou conversar com um profissional da área para uma compreensão mais precisa sobre a atividade de recrutamento de executivos. A mesma abordagem de aprendizagem foi feita à entrevistada E7 por seu *coach*:

> E5: Aí depois que a gente chegou à conclusão que *executive search* poderia dar certo para mim, ela [a *coach*] me falou pra buscar na minha rede de contatos quem ou era ou tinha sido *headhunter* para entender um pouco melhor o que era essa profissão. [...] Então, o que ela me ajudou foi ver quem da minha rede poderia me ajudar nisso.
>
> E7: Eu lembro que ele me indicou algumas pessoas para conversar. É, mais ou menos, quando eu comecei, para ele era muito novidade também, e ainda é muita novidade, muito difícil você achar, conhecer alguém que faz isso, ou que trabalha com *Design* de Serviço, ou tem essa área dentro da empresa, hoje em dia são muito poucas. Então eu lembro que a gente tinha essa dificuldade de encontrar pessoas que conseguissem conversar comigo sobre isso, mas achamos algumas.

Resumo da categoria

A categoria *criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação* foi o único dos treze temas iniciais, encontrados no processo de análise de conteúdo das entrevistas, que não encontrou similaridade com os outros e, portanto, não foi reagrupado como subdivisão.

No total, cinco participantes afirmaram que a busca de meios de experimentação e aprendizagem foi incentivada por seus *coaches* como uma etapa importante do processo de

transição de carreira. As entrevistadas E2, E5 e E7 explicaram que, durante o *coaching*, seus consultores as estimularam a conversar com profissionais para aprender mais sobre a área de atuação almejada. Para as entrevistadas E2, E3 e E4, planejaram-se a realização de cursos livres ou de pós-graduação, assim como a prévia experimentação da atividade profissional com o intuito de ajudá-las a tomar a decisão de mudar ou não de área. Os pressupostos teóricos dessa categorias foram baseados em: Ibarra (1999); Hudson (1999); e Hazen e Steckler (2010).

A seguir, o Quadro 12 apresenta os entrevistados que forneceram evidências para a inclusão desta categoria.

Quadro 12 – Criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação

Categoria	**Entrevistados**						
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**
Criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação		x	x	x	x		x

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção de *coachees* sobre as técnicas utilizadas no *coaching* de carreira como apoio à transição profissional. Para isso, contou com uma amostra de sete indivíduos que, por meio de relatos acerca de suas experiências com a referida prática, contribuíram para que fossem obtidas respostas à questão de pesquisa proposta.

Com base nas análises das entrevistas, foi possível concluir que programas de *coaching* colaboram com indivíduos que estão em processo de transição de carreira e que, consequentemente, estão redefinindo suas identidades profissionais. Constatou-se que o processo buscou facilitar a conexão entre certos aspectos subjetivos da carreira – como valores, motivações e propósito – e a escolha de uma profissão que compreenda esses aspectos. Essa conclusão corrobora os pressupostos teóricos de autores pesquisados neste estudo (HUDSON, 1999; CHUNG; GFROERER, 2003; HAZEN; STECKLER, 2010; YATES, 2014).

Os resultados da pesquisa, relatados no Capítulo 4, evidenciaram que o fomento ao autoconhecimento foi fator relevante para conduzir *coachees* em processos de transição profissional. O programa, normalmente, foi iniciado com a retomada da história de vida e de carreira do indivíduo, com o intuito de buscar, em sua experiência, fatos importantes que ajudaram *coach* e *coachee* no planejamento de ações futuras. Temas relativos a motivações, preferências e satisfações, nos contextos pessoal e profissional, estiveram presentes no discurso dos participantes da pesquisa, ao abordarem o exercício de resgate, trabalhado no *coaching*, de suas trajetórias. Essa prática reforça a proposta de Tschannen-Moran (2010), ao explicar que o compartilhamento da história de vida do cliente é um passo significativo que o ajuda na prospecção das ações mais adequadas para alcançar seus objetivos.

Observou-se, também, que a compreensão das âncoras de carreira mais importantes aos *coachees* caracterizaram-se como outro recurso fundamental de desenvolvimento do autoconhecimento. Pôde-se concluir, com base nos dados do estudo, que programas de *coaching* de carreira, com ênfase na transição profissional do cliente, abordaram questões sobre motivações, competências, preferências e valores relacionados ao trabalho e aos quais o mesmo cliente não renunciaria no processo de mudança. Hazen e Steckler (2010) explicam

que esse é um artifício que *coaches* utilizam para favorecer a união entre o trabalho e a identidade dos *coachees*.

Além de questões pertinentes à personalidade e ao propósito, os resultados da pesquisa demonstraram que o reconhecimento das maiores habilidades dos *coachees* foi outro aspecto favorável à transição profissional. Em algumas entrevistas, os participantes relataram que esse tema foi abordado somente por meio de conversas, ao passo que, em outras, explicaram que houve a aplicação de exercícios que os ajudaram na identificação de suas aptidões.

Um elemento importante no aprimoramento do autoconhecimento foi a utilização de ferramentas de avaliação (*assessments*). Na percepção dos *coachees*, os principais benefícios propiciados por essas ferramentas foram: a tomada de consciência de traços da personalidade; a confirmação de características de seus perfis, previamente reconhecidas por eles; e, por fim, o melhor direcionamento e a maior segurança na escolha de seus caminhos profissionais. Sullivan e Crocitto (2007) afirmam que o emprego de *assessments* auxilia na identificação de traços de personalidade, interesses, valores e necessidades dos *coachees*.

Os entrevistados declararam, em sua maioria, que contrataram o programa de *coaching* porque não enxergavam propósito em seus trabalhos e, consequentemente, viam-se insatisfeitos com seus empregos. Eles afirmaram que esse tema foi frequentemente trabalhado por seus *coaches*. Portanto, pôde-se concluir que o apoio na busca de sentido caracterizou-se como mais uma vantagem do *coaching* de carreira com vistas à transição profissional. Essa conclusão é reforçada por Toit (2007), ao afirmar que a clara percepção de seus propósitos ajuda o *coachee* a dar significado às transições.

A avaliação de aspectos de satisfação e de insatisfação profissional foi identificada como um dos recursos mais utilizados durante o *coaching*, ao apoiar o cliente na busca de sentido. Constatou-se que o *coach* buscou, por um lado, analisar, com seu cliente, fatores que representem a falta de significado e de motivação em seus empregos e, por outro, tentar visualizar o que poderia proporcionar prazer, refletindo-se sobre o futuro profissional.

Outro aspecto evidenciado em algumas entrevistas é o apoio para que o *coachee* aprenda a lidar, de forma racional, com os diversos estímulos, que possam prejudicar a busca de sentido no processo de mudança. Os estímulos identificados no relato dos participantes foram: problemas pessoais; desemprego; e, em sentido oposto, o próprio fato de estar

trabalhando. Verificou-se que, em alguns casos, o simples exercício de fazer anotações sobre seus interesses e desejos foi um recurso efetivo para racionalizar a transição.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, foi possível constatar que alguns *coaches* utilizaram as narrativas das histórias de carreira dos entrevistados para dar sentido às transições profissionais. Para alguns participantes, as mudanças pareciam-se tornar mais naturais conforme relatavam suas histórias. Essa prática corrobora a visão de Toit (2007), ao afirmar que o uso da própria história do *coachee* é um recurso eficiente que ajuda a dar significado às mudanças durante o processo de *coaching*.

Pode-se afirmar, também, que o *coaching* de carreira auxiliou na superação de barreiras à transição profissional de alguns entrevistados. No que se refere a essa conclusão, foram identificados dois obstáculos: 1) a falta de autoeficácia; e 2) a dificuldade em lidar com a percepção de pessoas próximas acerca da transição.

Houve congruência, na visão de todos os entrevistados, de que o *coaching* foi fundamental para o desenvolvimento da autoeficácia. Isto é, o processo os ajudou a superar sentimentos de medo e insegurança, que os impediam de acreditar que seriam capazes de desempenhar com sucesso outras atividades profissionais. Três fatores foram citados, na pesquisa, como estimuladores da autoeficácia: conversas motivacionais; eliminação de pensamentos inibidores da convicção na capacidade de mudar; e a boa qualidade da relação com o *coach*. Khapova *et al.* (2007) explicam que o controle do indivíduo sobre sua convicção na capacidade realizar com êxito atividades profissionais é um antecedente significativo para que a mudança de carreira seja bem-sucedida.

No que se refere à segunda barreira identificada, os participantes afirmaram que o *coaching* os ajudou a lidar com a percepção de pessoas próximas em relação à transição de carreira. Verificou-se, nesse sentido, que o *coach* buscou analisar se as opiniões de outras pessoas estavam coerentes com o próprio ponto de vista do *coachee*. O objetivo era fazer com que o cliente tomasse uma decisão de carreira da forma mais autônoma possível.

Finalmente, observou-se a realização de um planejamento de ações futuras entre *coaches* e *coachees*, com o objetivo de encontrar formas de aprender sobre a nova área de atuação profissional e, quando possível, realizar experimentações. Houve, na percepção da maioria dos entrevistados, uma congruência quanto à importância de se organizar uma agenda de aprendizagem e experimentação, para que a transição pudesse ser conduzida com mais

segurança. Alguns dos recursos propostos pelos *coaches* foram: conversas com profissionais da nova área de atuação; realização de cursos livres ou de pós-graduação; participação em eventos; e a prévia experimentação da atividade profissional. Essa conclusão reforça a visão de Hazen e Steckler (2010), ao argumentarem que, com o intuito de explorar a identidade do cliente, o *coach* de carreira busca estimular as experiências necessárias para desenvolver essa identidade até sua próxima fase de realização.

5.2 Formulação de Hipóteses

Nesta subseção, serão apresentadas algumas hipóteses, elaboradas com base na análise dos resultados do estudo. Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que hipóteses são tentativas de explicação do fenômeno pesquisado, não dos fatos em si. Segundo os autores, com base na interpretação dos resultados em pesquisas exploratórias, é possível formular hipóteses sobre o campo estudado.

Foi identificado que o *coaching* de carreira, ao favorecer o autoconhecimento dos participantes, aumentou o nível de certeza de que a nova profissão escolhida apresentava maior aderência às suas identidades profissionais, levando-se em consideração os valores, as motivações, os interesses e as aptidões de cada um deles. Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese 1**: Ao proporcionar maior autoconhecimento, o *coaching* contribui para maior congruência entre a identidade profissional do *coachee* e a carreira escolhida por ele.

Constatou-se, também, por meio da análise das entrevistas, que um dos principais motivos que levaram os participantes a buscar a ajuda de um *coach* de carreira foi o fato de não enxergarem mais propósito e significado em suas antigas profissões. Eles relataram que o encontro de sentido foi um dos grandes benefícios proporcionados pelo programa. Assim, é possível formular outra hipótese:

- **Hipótese 2**: o *coaching* de carreira facilita o encontro tanto de significado e quanto de propósito em processos de transição profissional.

Outra conclusão do estudo é a de que todos os entrevistados afirmaram que o programa de *coaching* os ajudou no desenvolvimento da autoeficácia de carreira, isto é, da

convicção de que são capazes de realizar com sucesso outra atividade profissional. Isso leva à formulação da terceira hipótese da dissertação:

- **Hipótese 3**: o *coaching* de carreira é um importante recurso de desenvolvimento da autoeficácia durante a transição profissional.

5.3 Sistematização de uma Proposta de Trabalho para *Coaches* de Carreira

Com base na análise dos resultados e na categorização dos dados desta pesquisa, sistematizou-se uma proposta de trabalho para *coaches*, que prestam apoio a indivíduos em transição de carreira, com vistas à maior congruência entre a identidade profissional destes indivíduos e suas ocupações.

Essa proposta de trabalho não tem o objetivo de ser, isoladamente, um programa completo de *coaching* de carreira, mas etapas que poderão complementar um processo previamente elaborado. A Figura 3 demonstra a sistematização dessa proposta que será explicada na sequência.

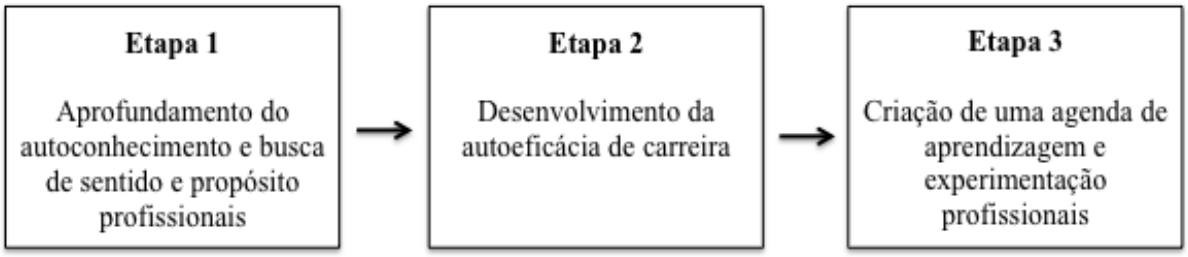

Figura 3 – Sistematização de uma proposta de trabalho para 'coaches' de carreira

A etapa inicial da proposta de trabalho consiste no aperfeiçoamento do autoconhecimento do indivíduo e no apoio ao encontro de sentido e propósito de carreira. O objetivo principal desta etapa é fazer que o *coachee* desenvolva *insights* sobre suas preferências pessoais e profissionais, assim como aprimore, da maneira mais realista possível, o conhecimento sobre si e sobre a cultura de trabalho que almeja. O desafio do *coach* é basear-se nos valores e nas motivações do *coachee* para, posteriormente, elaborar em conjunto com seu cliente uma estratégia de transição profissional.

Algumas técnicas que podem ser utilizadas para realizar a primeira etapa são: a aplicação de ferramentas de avaliação (*assessments*); a identificação das principais âncoras de carreira para obter maior conscientização dos valores e interesses do *coachee*; a retomada do

histórico de eventos pessoais e profissionais; a avaliação de fatores de satisfação e insatisfação na carreira; e o diagnóstico das principais habilidades.

Na sequência, caso o *coachee* não se sinta confiante de que é capaz de efetuar a transição para a atividade profissional almejada – isto é, caso demonstre baixa autoeficácia de carreira –, o programa de *coaching* pode dar mais ênfase ao desenvolvimento da convicção na capacidade de mudança. Nesse sentido, o *coach* pode fazer uso de conversas motivacionais, bem como enfatizar aspectos positivos sobre a personalidade do cliente para ajudá-lo a aumentar a motivação de colocar em prática seus planos de mudança. A boa qualidade da relação entre o *coach* e o *coachee* também deve ser levada em consideração para que se cumpra esta etapa com êxito.

Por fim, recomenda-se incluir, como parte do planejamento de ações futuras ou que ocorram durante o programa de *coaching*, a construção de uma agenda de aprendizagem e experimentação da nova atividade profissional. O objetivo principal desta etapa é de ser uma complementação da primeira, cuja ênfase era na introspecção do cliente, pensando-se em meios de testar a nova profissão e instruir-se melhor sobre ela. O cumprimento desta fase pode ser, por exemplo, pelo planejamento de conversas com profissionais da nova área de atuação, pela realização de cursos livres ou de pós-graduação, pela participação em eventos e, ainda, pela realização de estágios profissionais.

A divisão desta proposta de trabalho em três etapas serve para facilitar a operacionalização do trabalho do *coach* de carreira; porém, ressalta-se que elas não precisam ser cumpridas em momentos distintos, podendo haver sobreposições sempre que necessário.

5.4 Contribuições da Pesquisa

Segundo Yates (2014), o *coaching* de carreira ainda é uma disciplina acadêmica relativamente emergente se comparada à produção científica de outros métodos de orientação profissional. Nesse sentido, o presente trabalho tem por escopo contribuir para diminuir a lacuna existente na área e apresentar dados empiricamente apurados sobre o tema.

Em complemento, esta dissertação objetiva evidenciar um panorama prospectivo, em que a prática do *coaching* de carreira, aplicada de modo integrado com teorias de transição profissional já consagradas, servirá para aprimorar a formação dos especialistas de mercado. Grant e Stober (2006) argumentam que o *coaching* ganha maior credibilidade quando está associado a bases existentes do conhecimento científico, pois a ênfase no desenvolvimento de

técnicas e habilidades é redirecionada à formação profissional do *coach* mais ampla e profunda.

5.5 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Nesta subseção, serão apresentadas algumas limitações ao método de pesquisa adotado, assim como serão feitas sugestões para futuros estudos, que poderão contribuir para o aumento da credibilidade do *coaching* de carreira entendido como disciplina acadêmica e prática de orientação profissional.

Um importante fator limitante desta pesquisa é seu caráter qualitativo, e não probabilístico, porque impõe restrições à generalização das conclusões apresentadas para a população da amostra selecionada. Sampieri, Collado e Lucio (2013) atestam esse fato, ao argumentarem que estudos com amostragem não probabilística raramente possibilitam a elaboração de deduções universalizadas para a população.

Outra limitação levada em consideração é o viés natural do pesquisador nos processos de análise das entrevistas e de categorização dos dados obtidos. Embora Bardin (2011) afirme que a técnica de categorização em análise de conteúdo reduz a interferência de crenças próprias do pesquisador na interpretação das informações, outros pesquisadores, mesmo que adotando o mesmo método, poderão fazer diferentes conclusões acerca dos mesmos dados,.

Ainda com relação à amostra, optou-se por analisar casos particularmente típicos, cujos programas de *coaching* contribuíram, de maneira positiva, para a transição de carreira dos participantes da pesquisa. A intenção de se fazer essa escolha é corroborada por Sampieri, Collado e Lucio (2013), ao afirmarem que a adoção de amostras de casos típicos permite analisar o evento com profundidade e qualidade de informação, além de abundância de detalhes. Nesse sentido, a opção por não ampliar a amostra com casos – cujos participantes pudessem ter relatado experiências negativas, em sua maioria, sobre o programa de *coaching* – caracteriza-se como outro fator limitante do estudo.

A seguir, são propostas algumas recomendações de estudos futuros com vistas ao desenvolvimento de trabalhos científicos que favoreçam o aumento da credibilidade do *coaching* de carreira como disciplina acadêmica e prática de orientação profissional:

- Realizar pesquisas quantitativas sobre o tema proposto nesta dissertação a fim de possibilitar a generalização dos resultados da amostra para a população. Assim, seria

possível obter maior compreensão da relevância do *coaching* de carreira em processos de transição profissional;

- Verificar se existe congruência entre as percepções de *coaches* e *coachees* sobre as técnicas do *coaching* de carreira. Recomenda-se, portanto, realizar um estudo qualitativo que inclua os *coaches* na amostra de pesquisa;
- Analisar as diferenças e semelhanças entre programas de coaching e de counseling, com o objetivo de auxiliar indivíduos na transição de suas carreiras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON M. L.; GOODMAN, J.; SCHLOSSBERG, N. K. *Counseling adults in transitions: linking practice with theory*. 4ª ed. New York: Springer, 2012.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. "Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach". In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org). *Handbook of career theory*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1995.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for the new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*. London: Sage, 2010.

BANDURA, A. "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLEY, S. R. "Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology". In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org). *Handbook of career theory*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1995.

BARON, L; MORIN, L. "The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study". *Human Resource Development Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 85-106, 2009.

BARON, L.; MORIN, L.; MORIN, D. "Executive coaching: the effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy". *Journal of Management Development*, v. 30, n. 9, p. 847-864, 2011.

BARUCH, Y. "Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths". *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. F. "Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira". *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BETZ, N. E. "Contributions of self-efficacy theory to career counseling: a personal perspective". *The Career Development Quarterly*, v. 52, n. 4, p. 340-353, 2004.

BETZ, N. E.; HACKETT, G. "Career self-efficacy theory: back to the future". *Journal of Career Assessment*, v. 14, n. 1, p. 2-11, 2006.

BLOCH, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. *Coaching executivo: uma questão de atitude*. São Paulo: Campus, 2012.

BORDEN, W. A.; AMUNDSON, N. E.; REUTER, J. "Using portfolios to enhance career resilience". *Journal of Employment Counseling*, v. 41, n. 2, p. 50-59, 2004.

BRIDGES, W. *Managing transitions: making the most of change*. Reading: Addison Wesley, 1991.

CHUNG, Y. B.; GFROERER, M. C. A. "Career coaching: practice, training, professional, and ethical issues". *The Career Development Quarterly*, v. 52, n. 2, p. 141-152, 2003.

COLLINS, A. "The meanings of career". In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DINGMAN, M. E. *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. Tese de Doutorado, Regent University, Virginia, 2004.

ENGELS, D. W.; MINOR, C. W.; SAMPSON, J. P.; SPLETE, H. H. "Career counseling specialty: history, development and prospect". *Journal of Counseling and Development*, v. 74, p. 134-138, 1995.

FELDMAN, D. C.; LANKAU, M. J. "Executive coaching: a review and agenda for future research". *Journal of Management*, v. 31, n. 6, p. 829-848, 2005.

FERRARI CÁLCENA, E. J. F. *A mudança de identidade profissional em transições de carreira*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

FERREIRA, M. A. A. *Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. "Orientação profissional". In: DUTRA, J. S. (Org). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine, 1967.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. "Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico". In: GODOI, C. K. *et al.* (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRANT, A. M. "The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health". *Social Behavior and Personality*, v. 31, n. 3, p. 253-264, 2003.

GRANT, A. M.; STOBER, D. R. *Evidence based coaching handbook*. New Jersey: Wiley & Sons, 2006.

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. J. "Life coaching". In: BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. (Org). *The complete handbook of coaching*. London: Sage, 2010.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GYSPERS, N. C.; HEPPNER, M. J.; JOHNSTON, J. A. *Career counseling – process, issues, and techniques*. Needham Heights: Ally & Bacon, 1998.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. "The new protean career contract: helping organizations and employees adapt". *Organizational Dynamics – Elsevier Science Publishing*, p. 22-37, 1998.

HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HOLLENBECK, G. P. "Behind closed doors: what really happens in executive coaching". *Organizational Dynamics*, p. 39-53, 1999.

HART, V.; BLATTNER, J.; LEIPSIC, S. "Coaching versus therapy: a perspective". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 43, n. 4, p. 229-237, 2001.

HAZEN, B.; STECKLER, N. A. "Career coaching". In: BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. (Org). *The complete handbook of coaching*. London: Sage, 2010.

HERSEY, P.; CHEVALIER, R. "Liderança situacional e *coaching* executivo". In: GOLDSMITH, M; LYONS, L. S.; MCARTHUR, S. *Coaching executivo: o exercício da liderança*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HIGGINS, M. C. "Changing careers: the effects of social context". *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, n. 6, p. 595-618, 2001.

HUDSON, F. M. "Career coaching". *Career Planning and Adult Development Journal*, v. 15, n. 2, p. 69-80, 1999.

HUGHES, E. C. "Institutional office and the person". *The American Journal of Sociology*, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

IBARRA, H. "Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation". *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 764-791, 1999.

IBARRA, H. "Identity transitions: possible selves, liminality and the dynamics of voluntary career change". *INSEAD Faculty & Research Working Paper*, 2007.

IBARRA, H. *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Gente, 2009.

IBARRA, H.; BARBULESCU, R. "Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro role transitions". *Academy of Management Review*, v. 35, n. 1, p. 135-154, 2010.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF). *Coaching FAQs – What is professional coaching?* Disponível em: <www.coachfederation.org>. Acesso em: 20 maio 2015.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M.; SVENSSON, J. S. "Professional identity as the key to career change intention". *Career Development International*, v. 12, n. 7, p. 584-595, 2007.

KILBURG, R. R. "When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 56, n.4, p. 246-268, 2004.

LOUIS, M. R. "Career transitions: varieties and commonalities". *Academy of Management Review*, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MANIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. "Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the 'opt-out' revolution". *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MCGOVERN, J.; LINDERMANN, M.; VEGARA, M.; MURPHY, S.; BAKER, L.; WARRENFELTZ, R. "Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment". *The Manchester Review*, v. 6, n. 1, p. 1-9, 2001.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. "Psychological success and the boundaryless career". *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994.

MOEN, F.; ALLGOOD, E. "Coaching and the effect on self-efficacy". *Organization Development Journal*, v. 27, n. 4, p. 69-82, 2009.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. "Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios". *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NICHOLSON, N.; WEST, M. "Transition, work histories, and careers". In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org). *Handbook of career theory*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1995.

NOEL, J. C. "Da sala da diretoria para a sala de aula: uma jornada pessoal". In: KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E. (Org.). *Experiências e técnicas de coaching – a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVICKAS, M. L. "Occupational choice". In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

SCHEIN, E. H. "Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century". *Academy of Management Executive*, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SHEA, G. F. *Mentoring: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, C. R. E. "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.

STOKES, J.; JOLLY, R. "Executive and leadership coaching". In: BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. (Org). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications, 2010.

SULLIVAN, S. E.; CROCITTO, M. "The developmental theories: a critical examination of their continuing impact in careers research". In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage, 2007.

TOIT, A. D. "Making sense through coaching". *Journal of Management Development*, v. 26, n. 3, p. 282-291, 2007.

TSCHANNEN-MORAN, B. "Skills and Performance Coaching". In: BACHKIROVA, T.; COX, E.; CLUTTERBUCK, D. (Org). *The complete handbook of coaching*. London: Sage, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. "Processo de transição de carreira". In: DUTRA, J. S. (Org). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.

VRIES, M. F. R. K.; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E. *Experiências e técnicas de coaching – a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WRZESNIEWSKI, A; DUTTON, J. E. "Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work". *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

YATES, J. *The career coaching handbook*. New York: Routledge, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista: _____ / _____ / _____
Dados do entrevistado: Nome: _____ Data de nascimento: _____ / _____ / _____ Formação escolar: _____ Profissão: _____
Tópicos:
Trajetória profissional
Por que você buscou a ajuda de um *coach*?
Como estava estruturado o programa de *coaching*?
Quais os temas trabalhados pelo *coach* durante o programa?
O *coach* abordou seus sentimentos envolvidos no processo de transição? Como foi a abordagem?
Que tipo de aprendizagem o *coaching* lhe proporcionou? Explique.
Quais foram as ações planejadas entre você e o *coach*?
Como você avalia o apoio do *coach* em seu processo de transição de carreira?
Gostaria de fazer algum comentário sobre algo que não perguntei em relação ao programa de *coaching*?