



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial

Miriam Mendes da Silva Mitsunaga

A INFLUÊNCIA DO *COACHING* NO PLANO DE CARREIRA

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial

Miriam Mendes da Silva Mitsunaga

A INFLUÊNCIA DO *COACHING* NO PLANO DE CARREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob a orientação da Prof^a Ms. Daniela Maria Feltrin Marchini

Área de concentração: Gestão de Pessoas e relações de trabalho

Americana, SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

M672i MITSUNAGA, Miriam Mendes da Silva
A influência do *coaching* no plano de
carreira. / Miriam Mendes da Silva Mitsunaga. –
Americana: 2016.
54f..

Monografia (Curso de Tecnologia em
Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia
de Americana – Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Profa. Ms. Daniela Maria Feltrin
Marchini

1. Administração de recursos humanos I.
MARCHINI, Daniela Maria Feltrin II. Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –
Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.3

Miriam Mendes da Silva Mitsunaga

A INFLUÊNCIA DO COACHING NO PLANO DE CARREIRA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas e relações de trabalho

Americana, 08 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:


Orientador: Prof^ª. Mestre Daniela Maria Feltrin Marchini.


Membro: Prof^º. Mestre Ricardo Bertoni Pompeu.


Membro Convidado: Prof^ª. Mestre Silvia Aparecida José e Silva.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que merece toda minha adoração.

Aos meus pais Jaime (*in memorian*) e Ilka (*in memorian*) por todo cuidado e amor à mim dispensados.

Ao meu esposo Sérgio, por sua compreensão e apoio.

À Jacqueline, Juliana, Thalita, Thatiane e Rebecca, minhas filhas amadas, exemplos de amor e generosidade.

À professora Daniela Maria Feltrin Marchini pelo tempo, atenção e conhecimentos dispensados à execução desse trabalho.

A todos os professores, que contribuíram para meu aprendizado.

Ao autor Mauricio de Paula, pela gentileza em conceder a entrevista.

À Anesia, Márcia, Cléa, Cleusa, Jaime, Jairo, Yolanda, Rose, Joelma, Shawn, Chad e todos familiares e amigos pelo apoio e incentivo.

“Porquanto a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento
será suave à tua alma” Provérbios 2:10.

RESUMO

A dinâmica do mercado atual, dominada por incertezas e expectativas dadas às rápidas mudanças e competitividade, podem gerar angústias e ansiedades nos profissionais. Fatores como falta de confiança, rotina ou conformismo criam barreiras às mudanças exigidas nesse cenário, cuja demanda requer constantes atualizações e aprendizados. Além disso, o gerenciamento da carreira ainda apresenta limitações quando administrado no modelo tradicional, pois prioriza os objetivos das empresas, restringindo a criatividade do indivíduo. Uma ferramenta utilizada para auxiliar nessas situações de conflito é o *coaching* de carreira, solução comportamental direcionada às necessidades do indivíduo e das empresas. Esse processo cria oportunidades de crescimento pessoal e profissional, ajudando no estabelecimento de metas e objetivos profissionais, através de orientação por meio de diálogos que abordam os problemas, permitem suas análises e resoluções que estimulam talentos e o melhor aproveitamento do potencial. Implementar um programa de *coaching* é considerado uma forma eficaz, simples e barata de investimento em pessoas, auxiliando nas tomadas de decisão e proporcionando retornos imediatos. As organizações do futuro tendem a priorizar o indivíduo, seu principal ativo, e isso significa valorizar as pessoas e suas qualificações dentro de uma cultura organizacional sólida, democrática e incentivadora.

Palavras-chave: *coaching*; planejamento de carreira; carreira

ABSTRACT

The current market dynamics, controlled by uncertainty and expectations, given the fast changes and increased competition, can result in distress and anxiety in professionals. Factors as lack of confidence, routine or conformism creates barriers to this scenario changes, whose demands, requires constant upgrades and learning. Besides, the traditional career management model sets forth some limitations, because it prioritizes the company goals, restricting individual creativity. One tool often used to assist in these conflict situations is the career coaching, behavioral solution which is oriented to business and individual needs. This process creates personal and professional growing opportunities, helping while setting professional targets and goals, by using dialog that addresses the problems, allow its analysis and solutions that stimulates talents and the better use of individual potential. Implementing the coaching program is considered an effective, simple and low cost way of investing in people, helping on decision making process, providing immediate results. Future organizations tend to prioritize individuals, its main assets, and that means valuing people and its qualifications within a solid, democratic and encouraging organizational culture.

Keywords: coaching, career coaching, career.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis hierárquicos de promoção.....	17
Figura 2 - Principais objetivos do <i>coaching</i>	22
Figura 3 - Exercício dos quadros da vida	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de <i>coaching</i>	23
Quadro 2 - Tipos de <i>coaching</i>	24
Quadro 3 - Ferramentas de Planejamento de carreira através do <i>coaching</i>	29
Quadro 4 - Objetivos, metas e processos do <i>coaching</i> de carreira no planejamento	33
Quadro 5 - Comparativo modelo tradicional e <i>coaching</i>	35
Quadro 6 - Ações de Curto e Longo Prazo	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

BBT: *Berufsbildertest*

TI: Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
	1.1. Justificativa.....	13
	1.2. Situação-problema.....	13
	1.3. Objetivos.....	14
	1.3.1. Objetivos gerais.....	14
	1.3.2. Objetivos específicos.....	14
	1.4. Metodologia.....	14
2.	PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	16
3.	<i>COACHING</i>	20
	3.1. Áreas de Atuação do <i>Coaching</i>	22
	3.2. <i>Coaching</i> de Carreira.....	26
4.	PLANEJAMENTO DE CARREIRA ATRAVÉS DO <i>COACHING</i>	28
	4.1. Processos do planejamento de carreira através do <i>Coaching</i>	31
	4.2. Comparação entre o método tradicional e o <i>Coaching</i>	35
5.	ANÁLISE DOS DADOS.....	37
6.	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE A.....	45
	ANEXO A.....	55

1. INTRODUÇÃO

No período pós Revolução Industrial, a Era da Industrialização Neoclássica, as mudanças nas organizações se apresentaram mais visíveis, rápidas e aumentaram progressivamente, passando do cenário local e regional para escala internacional, acentuando também a imprevisibilidade do mercado e a competição entre as empresas.

Esta imprevisibilidade e competição se agravaram durante os anos seguintes até a Era da Informação, era atual, cujas principais características se fundamentam nas mudanças frequentes, inesperadas e rápidas.

Num ambiente volátil, onde a informação é disponibilizada em tempo real para quase todos indivíduos e organizações, destacam-se aqueles com habilidade para transformá-la em oportunidades. As pessoas, seus conhecimentos e competências, tornam-se então a base estrutural das empresas, e para acompanhar as mudanças repentinas, auxiliar as organizações na superação de desafios, em cenários muitas vezes turbulentos, e para melhor aproveitamento do capital intelectual é necessário preparo e identificação de habilidades.

Dentre as várias técnicas e práticas existentes que auxiliam no processo de aperfeiçoamento e obtenção de conhecimento, encontra-se o *coaching*. Desde que passou a ser utilizado como estratégia para orientar o desempenho de pessoas, o *coaching* traz benefícios no modo de lidar com as relações e os obstáculos do cotidiano.

No ambiente organizacional, o *coaching* foi abrangendo as práticas administrativas no exercício da liderança, inteligência emocional e gestão de carreiras e atualmente, é reconhecido e requisitado por pessoas, organizações, sendo muito valorizado no mundo organizacional, consolidando-se como uma profissão no mundo do negócios.

Serão abordadas a história, a evolução, área de abrangência e relevância do tema no âmbito pessoal, para a sociedade e para a área acadêmica.

Posteriormente serão identificados os conceitos e competências do *coaching* e seu impacto no processo de gestão de carreira profissional e a importância do uso da técnica como ferramenta de suporte para aperfeiçoamento profissional.

1.1. Justificativa

As rápidas transformações decorrentes da globalização, numa era de muitas mudanças e instabilidades, evidenciam a reestruturação das organizações em modelos de trabalho dinâmicos e flexíveis, cujo objetivo é priorizar a gestão de pessoas e de capital intelectual. Nesse cenário, o processo de *coaching* tem sido usado como importante ferramenta ligada ao desenvolvimento, para maximizar o desempenho e resultados de pessoas e organizações.

O foco das técnicas de *coaching* visa orientar o profissional na descoberta de suas habilidades, sejam elas desconhecidas ou mal aplicadas, e dependendo do contexto, pode ser um diferencial para o sucesso ou fracasso.

Uma vez conhecidas, essas habilidades adormecidas serão exploradas, e alcançados os resultados.

O interesse pessoal pelo tema se deu pela observação do cenário atual da economia em tempos de crise, como desemprego e a alta rotatividade dentro das organizações e a necessidade dos indivíduos e organizações se adequarem a este ambiente. Dentro desse contexto, o *coaching*, tem apresentado grande relevância como ferramenta de aprimoramento, atuando no âmbito emocional e profissional, focando nas habilidades e qualidades do indivíduo, na formação de *coaches*, no gerenciamento de pessoas e conflitos e na reorientação e recolocação profissional.

No ambiente acadêmico, a escolha do tema e sua aplicabilidade contribuem na elaboração de trabalhos futuros e pesquisas.

1.2. Situação-problema

Segundo Chiavenato (2005, p. 16) o terceiro milênio indica mudanças mais velozes e constantes nos ambientes organizacionais e nas pessoas, e isto influenciará diretamente na forma com que as organizações administram seus recursos pessoais e estes se adaptam; um cenário onde gerir o talento e competência, se torna um grande desafio e indispensável para o sucesso.

Enquanto a preocupação em reter talentos ganha mais importância, também há a necessidade das pessoas em desenvolver habilidades, competências e assim, trilhar uma carreira profissional.

Tais questionamentos podem ser analisados a partir do estudo e implementação das técnicas de *coaching*, uma importante ferramenta direcionada a profissionais de qualquer área, uma vez que são muitas as profissões que exigem habilidades como tomada de decisões e condução de equipes (PAULA, 2005, p. 43).

A utilização dessa técnica está voltada para a identificação da situação e melhora da performance do indivíduo, através de ferramentas de autoconhecimento, permitindo sua utilização tanto para fins pessoais, como profissionais, ampliando sua visão estratégica.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos gerais

O principal objetivo é identificar como os conceitos referentes ao *coaching*, podem auxiliar na seleção e desenvolvimento do plano de carreira.

1.3.2. Objetivos específicos

Intentando alcançar o objetivo geral desse trabalho, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais conceitos do *coaching* e áreas de atuação;
- Descrever a importância da técnica como ferramenta de suporte para o aperfeiçoamento profissional;
- Identificar as competências do *coaching*
- Impacto no processo de gestão de carreira profissional

1.4. Metodologia

Para responder a pergunta deste trabalho, o estudo será baseado numa sequência metodológica com foco na pesquisa bibliográfica com análise qualitativa.

Segundo Gil (1991, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Assim, através do acesso a literatura, é possível identificar as definições que suportam o tema.

A natureza da pesquisa será qualitativa, que ocorre por meio de uma relação dinâmica entre o mundo real sujeito, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatística e através do método comparativo, que permite abordar dois fatos de caráter similares e diferenciá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças (FACHIN, 2006, p. 40 e 81).

A bibliografia sobre o tema será obtida através de pesquisas contendo os conceitos teóricos, ferramentas e técnicas do processo de *coaching* e sobre o trabalho de profissionais *coach*, como consultas a artigos publicados em sites, internet e monografia.

Inicialmente será apresentada a introdução, justificativa, situação problema, os objetivos gerais e específicos, assim como a metodologia aplicada no trabalho.

O capítulo segundo se dedica a apresentar o planejamento de carreira tradicional, sua evolução e ferramentas.

O terceiro capítulo descreve o *coaching*, seus conceitos e características e as diversas áreas de atuação, incluindo o *coaching* de carreira.

No quarto capítulo detalha-se a utilização da técnica do *coaching* no planejamento de carreira, descrevendo os benefícios e riscos do processo. Inclui também um comparativo entre o modelo tradicional e através do *coaching* e suas características no planejamento de carreira.

O quinto capítulo é dedicado a demonstrar a análise dos dados relacionando os dados teóricos do trabalho, o comparativo entre os processos e a entrevista com o autor

Finalizando, o último capítulo do trabalho é dedicado à conclusão.

2. PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A partir do século XIX, a palavra carreira foi utilizada para designar o percurso que uma pessoa utiliza em seu caminho de vida, posteriormente passando a definir uma profissão, trajetória ou ascensão profissional (BALASSIANO e COSTA, 2006, p. 102).

A carreira é definida como um modelo de experiências profissionais ao longo da existência de uma pessoa. O termo diz respeito não somente a um trabalho, remunerado ou não, mas pode constituir uma profissão ou atividades autônomas (ROBBINS 2009, p. 459)

Segundo Robbins (2005, p. 463), a carreira tradicional está relacionada ao sucesso, e está fundamentada em alguns padrões organizacionais que considera a velocidade em que ocorrem as promoções, a remuneração, os cargos, posição hierárquica e estabilidade no emprego.

Do ponto de vista de Balassiano e Costa (2006, p. 16), as carreiras são constituídas a partir das relações entre pessoas e organizações. Nesse processo, são as organizações que assumem o papel de coordenar vários aspectos individuais de seus funcionários, podendo influenciar em seus valores, atitudes e ações.

O planejamento e desenvolvimento de carreira são conceitos que atualmente tiveram seus mecanismos modificados pelos profissionais de gestão de pessoas e pelos executivos das organizações. Esse processo contínuo de interação entre o empregado e a organização para ser bem sucedido e atender aos objetivos e interesses de ambas as partes envolve um cuidadoso planejamento, cujo resultado final é o plano de carreira (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 197).

Na visão de Balassiano e Costa (2006, p. 16), os planos de carreira fazem parte das forças e planos estratégicos empresariais. Neles, as pessoas delineiam suas carreiras cada vez menos em função das expectativas e desejos de progresso e desenvolvimento pessoal e profissional, e sim numa adequação contínua às oportunidades que lhes são oferecidas.

O plano de carreira tem como objetivo estimular o desenvolvimento da organização através uso adequado de seu patrimônio humano. Serve de suporte para auxiliar o gestor/empresa nesse processo contínuo, visando atender aos objetivos e interesses do empregado e da organização, estabelecendo também uma interação entre as partes. Esse processo ocorre através de intervenções, como nas

decisões do responsável pela gestão de pessoas e do empregado referente ao desenvolvimento de sua carreira, sobre as reais oportunidades e os acessos disponíveis na organização e capacitações necessárias para cada etapa da carreira (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 198).

Dessa forma, esse processo contínuo permite ao indivíduo visualizar o caminho de crescimento pessoal e de descoberta de suas competências (BALASSIANO e COSTA, 2010, p. 19).

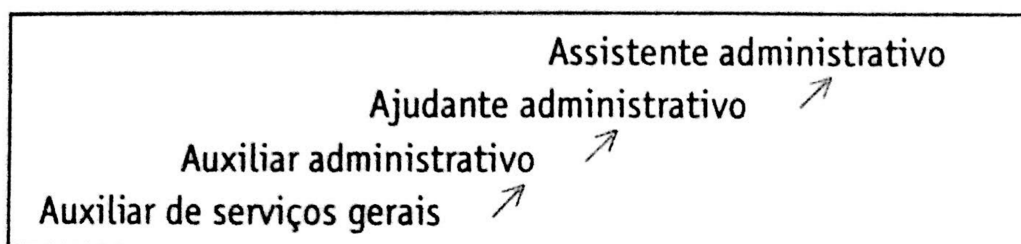
Como descrito por Tachizawa *et al* (2006, p. 198), o planejamento de carreira favorece a participação em ações para o desenvolvimento, estímulo, inclusão e aperfeiçoamento da produtividade individual e grupal, assim como em projetos de desenvolvimento organizacional.

Os autores também destacam que a implementação de um planejamento de carreira visa proporcionar carreiras compatíveis com as necessidades de mão-de-obra, incentivar os empregados para o trabalho, com a possibilidades de crescimento dentro da organização e estabelecer um plano de formação e desenvolvimento de carreira seguro, transparente e dinâmico.

Nesse modelo a organização fornece condições e incentivos para que o desenvolvimento aconteça em harmonia com seus próprios objetivos. Para tanto é necessário atingir níveis de capacitação crescentes, atender a exigências cada vez mais complexas, aumentar o nível de conhecimento e versatilidade (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 198).

Para os autores, a partir do desenvolvimento da capacitação, o funcionário poderá exercer funções e cargos mais desafiadores, possibilitando maior reconhecimento e melhores posições, de acordo níveis hierárquicos, demonstrados na Figura 1:

Figura 1 - Níveis hierárquicos de promoção



Fonte: Tachizawa *et al* (2006, p. 199).

Sob esta visão, o plano de carreira é considerado um benefício tanto para a organização quanto para o funcionário, contribuindo com a possibilidade de ascensão profissional, onde as pessoas com maior potencial têm maior interesse em permanecer na instituição; no aumento do nível de motivação, que ocorre em consequência da perspectiva de progresso dentro da organização.

Nas sucessões, especialmente em funções gerenciais, proporcionam menores possibilidades de erros e melhoria na identificação de profissionais com maior talento e potencial que a empresa necessita também no futuro (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 198).

Nesse processo, o papel da organização consiste em agrupar os cargos por categorias, similaridades e nível de dificuldade e complexidade crescente, em ordem sequencial, de forma que demonstre a evolução vertical do cargo em relação ao seu estado anterior.

Os autores ressaltam que o processo permite estabelecer até onde se deseja chegar e as expectativas em relação às pessoas que compõem o seu quadro de pessoal; permitindo definir a qualificação profissional, uma vez que é importante os empregados alcançarem os objetivos definidos, sendo avaliados segundo os procedimentos da organização, de acordo com os requisitos essenciais para superar as expectativas futuras.

Para administrar o plano de carreira, os gerentes e chefias contam com o apoio do gestor de pessoas nesse processo contínuo, visando uma efetiva contribuição para o desenvolvimento da organização através do desenvolvimento das pessoas da empresa (TACHIZAWA *et al*, 2006, p. 205).

Segundo os autores, nesse método o gestor contribui com a organização participativa dos programas de desenvolvimento individual, a análise constante, o resumo periódico dos desenvolvimentos individuais e a apresentação da melhoria de nível de capacitação, além da escolha preferencial das oportunidades de evolução e das recompensas àqueles que demonstrarem melhor desempenho.

Ainda, visando a participação no plano de carreira, alguns pontos devem ser observados, dentre eles destaca-se a importância de estar bem claras as regras a serem seguidas na escolha dos que serão promovidos, bem como os prazos requeridos para a ascensão, as condições e as vagas existentes. Outro fator

importante refere-se a necessidade da existência de um banco de dados atualizado dos talentos existentes na organização.

Na visão de Benedet (2004, p. 36), as possibilidades de ascensão na carreira nem sempre são de conhecimento do colaborador, uma vez que na tradicional administração de cargos e salários é evidenciado o cargo e não o colaborador. Dessa forma, esse processo dificulta a criatividade e autonomia do funcionário.

Foram criadas com o passar do tempo ferramentas e técnicas que conciliavam essas divergências com o objetivo de melhorar continuamente as relações entre a organização e o profissional, assim como o desenvolvimento individual e uma delas é o *coaching*.

3. COACHING

O termo inglês *coach* é traduzido como técnico, treinador, acompanhante e orientador de jogadores e atletas, e se originou no campo das áreas esportivas. O conceito era aplicado geralmente por pessoas que inspiravam confiança e atuavam como conselheiras. No ambiente organizacional, o *coach* atua como conselheiro ou mentor, auxiliando na elaboração de estratégias e nas tomadas de decisões de seu cliente (SANTOS e FERRO, 2008, p. 44).

Chiavenato (2002, p. 80), compreende que o *coach* pode ser descrito como um formador e encaminhador de talentos, desenvolvedor de habilidades para conduzir e incentivar talentos.

Nesse contexto, o termo *coachee* se refere ao cliente, ou a pessoa que passa pelo processo do *coaching*, recebendo orientações para aprimorar aspectos pessoais e profissionais (DIAZ, 2014, p. 13).

Com o passar do tempo a abrangência do *coaching* evoluiu, tornando-se aplicável em outros âmbitos com o propósito de auxiliar a atingir objetivos individuais ou profissionais.

O *coaching* é considerado uma estratégia para o desenvolvimento de pessoas e de equipes de trabalho, direcionando-as a desenvolver ações de autodiagnóstico e evolução de suas capacidades pessoais e profissionais (TONET *et al*, 2010, p. 87).

Dentro dessa perspectiva, o *coaching* foca nas habilidades e qualidades, possibilitando um aprimoramento da performance e potencialização da capacidade do indivíduo tendo como suporte o *feedback*, ou questionário, aplicado através de um orientador ou *coach*.

Segundo Marques *et al* (2014), da Revista Interinstitucional de Psicologia, o termo *coaching* é muitas vezes comparado ao *counseling*, que é um conselheiro e ao *mentoring*, termo inglês que traduzido é uma espécie de padrinho sendo que o primeiro para alguns autores diz respeito ao estado emocional dos trabalhadores e seus problemas pessoais, implicando ações rápidas na resolução. Já o *mentoring*, que está relacionado a um processo ligado a carreira, é trabalhado para resultados a longo prazo.

Na visão de Araújo (2010, p. 332),

“...o *coaching* é considerado um sistema estruturado de maximização do potencial de pessoas que por meio de orientação envolvem formulação de perguntas, disponibilização de informações ou compartilhamento de ideias e metodologias analisando o processo”.

Esse processo, segundo Chiavenato (2002, p. 41) caracteriza um relacionamento que gera novas competências, tanto para o cliente, como para o próprio *coach*.

Em síntese, essa interação permite ao *coach* vivenciar novos conhecimentos e novas experiências através do retorno das situações vivenciadas junto ao *coachee*.

Para Santos e Ferro (2008, p. 46 e 47), o processo de *coaching* está embasado no diálogo, através do qual o *coach* incita o cliente com questões fundamentadas em metas determinadas por ele próprio, que o ajudarão no seu autoconhecimento. Nesse método, a pessoa se conscientiza de suas características positivas e os aspectos a serem aprimorados, melhorando a visão de si mesma.

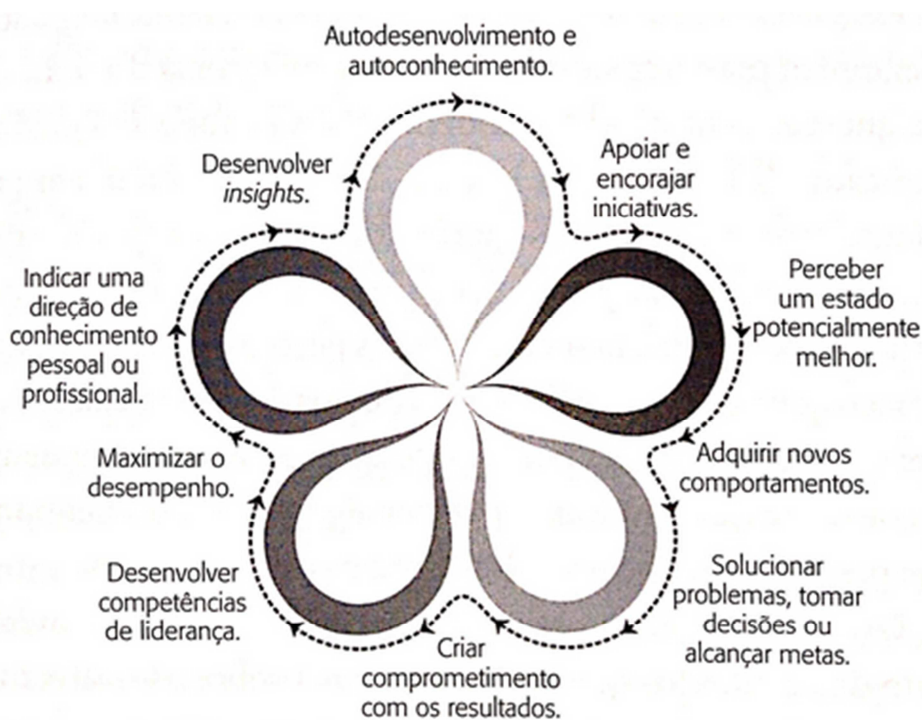
Dessa forma, o *coach* em suas reuniões periódicas com o cliente, pode basear-se em diálogos, usando como exemplo os seguintes focos:

- Orientação pessoal e profissional
- Melhoria do desempenho;
- Expansão da produtividade;
- Desenvolvimento de competências e habilidades;
- Aplicabilidade de conhecimento;
- Aprendizado e obtenção de conhecimento;
- Busca da excelência e aumento da eficiência e eficácia;
- Orientações referentes aos objetivos de carreira;
- Retroação (*feedback*) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa;
- Redução das incertezas;
- Diagnóstico e resolução de problemas;
- Criatividade e inovação no trabalho;

- Definição de valores, fatores críticos de sucesso, missão e visão;
- Visão e ação estratégica;
- Gestão de conflitos;
- Mudança comportamental;
- Melhoria do relacionamento e da imagem pessoal;
- Trabalho em equipe, *empowerment*, etc.

De acordo com Gomes *et al* (2015, p. 90), alguns dos principais objetivos do *coaching* e dos diálogos no processo estão destacados na Figura 2:

Figura 2 - Principais objetivos do *coaching*



Fonte: Gomes *et al* (2015, p. 90)

Ao conectar estes objetivos e propósitos na busca de resultados, é possível concluir que o *coaching* é uma ferramenta de auxílio na expansão da capacidade efetiva individual (Gomes, 2015, p. 90).

3.1. Áreas de Atuação do *Coaching*

A área de atuação do *coaching* engloba as práticas administrativas que envolvem aconselhamento, o campo emocional e a gestão de carreira, levando em conta os aspectos psicológicos e a inclinação profissional. De acordo com os conceitos de Santos e Ferro (2008, p. 51-53) podem ser classificados como:

Quadro 1 - Tipos de *coaching*

Tipos de <i>coaching</i>	Definição
Coaching de Vida	Auxilia o indivíduo a alcançar seus objetivos pessoais e com qualidade de vida. Esse procedimento aborda e trata os aspectos da vida do cliente no que se refere a questões sociais, familiares, intelectuais, financeiras, relacionamentos, espirituais, entre outros. Através dessas técnicas o <i>coach</i> tem a oportunidade de trabalhar na eliminação dos bloqueios e limitações internos, promovendo o autoconhecimento e objetivos de vida
Coaching Empresarial ou de Negócio	A função do <i>coaching</i> de Negócios é contribuir com as organizações que pretendam aperfeiçoar e alinhar seus colaboradores ao propósito do negócio através de um plano de ação. Podendo ser dirigido a uma determinada área que requeira aumento do desempenho e rentabilidade, organização geral, potencialização a geração de riquezas e expansão.
Coaching Executivo	Esse modelo é dirigido a profissionais de alto escalão com intuito de melhorar sua performance, ajudando-os nas decisões estratégicas como orientação do negócio ou

	para o crescimento de aptidões, como liderança, planejamento, relacionamento, melhor aproveitamento do tempo, reconhecer e estar em harmonia com seus valores, potencializando seu rendimento.
Coaching Esportivo	O <i>coaching</i> esportivo dentre os modelos de aplicação foi o pioneiro, sendo essencial para as equipes e atletas, na potencialização de seus rendimentos nas competições, através de técnicas para aumento da concentração, equilíbrio emocional e aperfeiçoamento de atividades físicas e técnicas.
Coaching de Carreira	O <i>coaching</i> de carreira é direcionado a pessoas no início da vida profissional ou passando por transição de carreira, pois é voltado para as questões da vida profissional do indivíduo, podendo auxiliá-lo também em sua performance dentro das organizações.

Fonte: Santos e Ferro (2008, p. 51-53)

Para Coelho (2008, p. 23-26), outros tipos de *coaching* também podem ser classificados por suas metas e fins, de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de *coaching*

Coaching de Grupos	Esse modelo trabalha com os indivíduos em grupos, combinando os benefícios do coaching individual com os de grupo, permitindo que dentro dos grupos, os indivíduos possam interagir e aprender uns com os outros. A base
---------------------------	--

	desse modelo é de ampla abrangência, englobando desde o desenvolvimento de liderança ao de carreira, gerenciamento do estresse e formação de equipes.
Coaching de Desempenho	Permite aos indivíduos a compreender os requisitos e competências necessárias para avaliar e melhorar o desempenho, assim como no estabelecer planos para o desenvolvimento profissional, abrangendo todos os níveis hierárquicos dentro das organizações.
Coaching para Fornecer Análise de <i>Feedback</i> e Planejamento de Desenvolvimento	Esse processo auxilia os indivíduos a interpretar os resultados de suas avaliações e <i>feedbacks</i> , contribuindo no fornecimento de resultados para o desenvolvimento profissional e na tomada de decisões de carreira.
Coaching com Alvo Comportamental	Auxilia os indivíduos na aprendizagem de maneiras novas, mais eficientes de se relacionar com os outros. Na mudança de hábito e comportamental, em seu trabalho atual ou ao assumir novas responsabilidades.
Coaching de Legado	O <i>coaching</i> de legado auxilia o líderes prestes a se aposentar na decisão de que legado gostariam de deixar, além de oferecer orientação no processo de transição e saída dessa função.
Coaching de desenvolvimento ou de alto potencial	Através desse modelo pode-se potencializar o desenvolvimento dos indivíduos considerados futuros candidatos na escala de sucessão

	dentro da organização. Esse processo contará com um estudo, aprimoramento das capacidades, suporte no planejamento e elaboração de estratégias.
Coaching de Relacionamento	O <i>coaching</i> de relacionamento auxilia duas ou mais pessoas identificar, mudar ou aperfeiçoar suas relações pessoais de trabalho ou outros.

Fonte: Coelho (2008, p. 23-26)

3.2. *Coaching* de Carreira

A carreira, de acordo com Paula (2005, p. 66), inicia-se cedo na vida de um indivíduo, por volta dos 17 ou 18 anos, na escolha da profissão. A imaturidade, o despreparo e a falta de experiência nessa idade podem gerar uma tensão que frequentemente resulta em escolhas equivocadas.

Uma escolha profissional insatisfatória pode levar um indivíduo a apresentar baixa performance, doenças, dificuldades no relacionamento no ambiente de trabalho, entre outras consequências. Ainda, quanto aos aspectos emocionais, frequentemente pode requerer uma abordagem mais detalhada em processo de psicoterapia e o encaminhamento aos profissionais da área (PAULA, 2005, p. 72).

Nesse cenário de indecisão, falta de informação e influências, o *coaching* atua como uma importante ferramenta de diagnóstico e orientação que ajudará o indivíduo a se autoconhecer, através da compreensão das suas habilidades e inclinação profissional e no estabelecimento das metas e objetivos profissionais. Ainda, desempenha um papel importante, ajudando também a alinhar o aprendizado com os objetivos (PAULA, 2005, p. 71).

Segundo o autor, o acompanhamento de um *coach* pode ser vantajoso não somente num momento inicial, mas em todas as fases da carreira de uma pessoa, transcorrendo a fase da consolidação profissional e na fase do desenvolvimento.

Esse novo processo permite adquirir conhecimento no próprio ambiente de trabalho, pois nesse cenário dinâmico, a escassez de tempo inviabiliza obtenção de conhecimento fora do ambiente.

Essa dinâmica e constantes mudanças do mercado exigem atualização profissional, investimentos contínuos na aprendizagem e no aprimoramento técnico e intelectual para o exercício da profissão. Cursos universitários, curso de línguas, especialização, pós-graduação, entre outros, não são considerados mais diferenciais para se alcançar estabilidade ou crescimento profissional (PAULA, 2005, p. 74).

Assim, segundo Paula (2005, p. 72), o *coaching* de carreira além de dar suporte na escolha vocacional do indivíduo, auxilia na recolocação e reorientação profissional, alinhando escolhas individuais às necessidades do mercado.

Na visão de Gomes *et al* (2007, p. 111), o *coaching* estabelece uma relação que estimulará novos talentos e potencialidades, baseado principalmente no diálogo entre o *coach* e seu *coachee*. Nesse processo, serão abordadas questões referentes aos objetivos pretendidos por ele e que irão ajudá-lo a se autoconhecer, preparando-o para as tomadas de decisões e no estabelecimento da autoconfiança.

Desse modo é possível descobrir os pontos a serem melhorados e as mudanças necessárias para construção de uma nova visão, que contribuirão para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso.

4. PLANEJAMENTO DE CARREIRA ATRAVÉS DO *COACHING*

Durante muitos anos, as atividades relacionadas ao desenvolvimento e gestão de carreira dos colaboradores eram atribuídas às empresas, que as gerenciava de acordo com suas necessidades (SANTOS E FERRO, 2008, p. 54).

Na visão de Goldsmith (2012, p. 18), neste modelo tradicional, as empresas eram responsáveis por direcionar os treinamentos e funções, assim, a experiência adquirida em anos de aplicação eram a sustentação para uma carreira profissional de sucesso.

Segundo o autor “Nos dias atuais, a ‘educação para a vida toda’ está substituindo ‘um emprego para a vida toda’, como modelo de carreira dominante”. A alta rotatividade nas organizações, ainda faz com que a carreira profissional do indivíduo seja fracionada em vários empregos, tornando o processo de aprendizado contínuo, se opondo ao modelo tradicional que consistia em uma experiência profissional única.

A escolha profissional atualmente não segue a padronização mecanizada tradicional do passado, mas se mostra um processo contínuo, resultado de uma série de ações realizadas no transcorrer da vida. Não se refere a optar sobre o que fazer, mas quem ser. Diz respeito a um estilo de vida, uma forma de viver (FILOMENO, 1997, p. 32).

Alguns estudos atuais sobre a evolução de carreira que relacionam o desenvolvimento de adultos e *coaching*, sugerem que as pessoas tendem a se projetar dentro de carreiras com as quais se identificam e que sejam similares aos ciclos encontrados nas fases da vida (MUNIZ, 2011, p. 40).

De acordo com a autora, esses estudos ainda revelam que o indivíduo é o responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, devendo conhecer suas habilidades, forças e interesses.

No cenário atual, no qual cada indivíduo busca desenvolver a carreira conforme suas expectativas e oportunidades almejadas, este autoconhecimento nem sempre é claro e o planejamento de carreira através das técnicas de *coaching* constitui uma importante ferramenta de orientação (CHIAVENATO, 2002, p. 54).

Segundo Goldsmith *et al* (2012, p. 11), o diálogo é a essência do planejamento de carreira através do *coaching*, que para ser eficaz, deve integrar o mundo de trabalho, comercial e profissional com o mundo social, pessoal, familiar, pois permite ao indivíduo retroceder e analisar seu desenvolvimento pessoal, estimulando-o a pensar e compreender onde se situa na carreira profissional e na vida.

Ainda, segundo Goldsmith *et al* (2012, p. 14), ao se instigar tais reflexões e ações objetivas, o *coaching* faz o alinhamento entre o indivíduo e seu trabalho, auxiliando-o a identificar também os limites entre este e a vida pessoal.

Em um primeiro momento, o *coach* identifica as oportunidades que possibilitem o desenvolvimento do indivíduo, seu crescimento e melhoria no seu desempenho. Estabelece-se então um ambiente de apoio e confiança em que o diálogo é o principal fator de contribuição que permitirá a influência do *coach* na criação de novas visões e mudanças comportamentais (GOMES *et al*, 2007, p. 112).

As indagações feitas durante os diálogos contam com o auxílio de ferramentas de planejamento. Uma delas, muito utilizada pelos *coaches* no início da carreira do profissional, por exemplo, é o *Berufsbilder-Test* (BBT), Teste de Fotos de Profissões, teste suíço elaborado em 1971, composto por 96 cartões/fotos, onde estão representadas pessoas exercendo diferentes atividades profissionais e classificados em três grupo, com as que agradam, desagradam e provocam indiferença. A associação dessas fotos permite a clarificação da inclinação motivacional que caracterizam as atividades profissionais (MARQUES, 2014, p.1).

Outras ferramentas utilizadas no processo podem ser verificadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Ferramentas de Planejamento de carreira através do *coaching*

Ferramenta de planejamento	Definição
Entrevista diagnóstica	Permite identificar a conduta a ser adotada.
Avaliação da inclinação profissional (teste projetivo)	Permite identificar valores e desejos do cliente em relação às profissões.

Avaliação de âncora de carreira	Permite determinar o direcionamento da carreira a partir da influência de fatores como qualidade de vida, sociais, etc.
Avaliação de perfil profissional	Permite uma visão sobre o desempenho do cliente como profissional a partir de sua personalidade
Trajectoria profissional	Permite uma visão sobre o desempenho do cliente como profissional a partir de escolhas passadas, valores, etc.

Fonte: Adaptado de Paula (2005, p. 114 - 116)

Durante os diálogos, podem ser aplicados também exercícios para reflexão sobre a realidade do *coachee* e suas expectativas, conforme figura 3:

Figura 3 - Exercício dos quadros da vida

VIDA ATUAL		VIDA IDEAL	
Categorias de dedicação	% dedicado	Categorias de dedicação	% dedicado
Trabalho	___%	Trabalho	___%
Lazer	___%	Lazer	___%
Corpo/saúde	___%	Corpo/saúde	___%
Espírito	___%	Espírito	___%
Afetivo/social	___%	Afetivo/social	___%
Total	100%	Total	100%

Fonte: Gomes *et al* (2015, p. 144)

Nesse exercício, segundo Gomes *et al* (2015, p. 144), o *coach* juntamente ao *coachee*, consegue refletir sobre aspectos como a situação atual, as expectativas, a

diferença entre a realidade e o idealismo e os desejos e o que efetivamente está sendo feito.

Dentre as técnicas para reconhecimento de escolhas e reflexões usadas no processo, destaca-se o exemplo referenciado no ANEXO A.

Assim, a partir desses indicativos, iniciam-se os planos de ações, de acompanhamento e planejamento, que irão construir o processo de mudança (PAULA, 2005, p. 119).

Segundo o autor, os planos de ações podem ser de curto prazo, envolvendo treinamentos específicos, participações em eventos, montagem de plano de negócios. Já os de longo prazo, incluem planejamento para um mestrado, estudo de novos mercados, etc. Em todos os casos, os planos de ações do *coaching* devem estar alinhados com foco principal na visão de futuro do indivíduo, não exclusivamente da empresa. A iniciativa do *coaching* então, pode ser considerada um processo independente ou uma estratégia corporativa integrada. Entretanto, quando se obtém sucesso no alinhamento entre as necessidades do negócio às do desenvolvimento individual, adquire caráter estratégico (GOLDSMITH *et al*, 2012, p.14).

4.1. Processos do planejamento de carreira através do *Coaching*

O processo de planejamento e desenvolvimento de carreira através do *coaching* pode ocorrer por iniciativa da empresa, através da contratação de um profissional externo, podendo também esse *coach* fazer parte do quadro de funcionários da empresa ou por atitude do indivíduo ao recorrer à assessoria de um *coach*, sem a necessidade de qualquer vínculo com a empresa ou sua política de gestão de pessoas (GOMES *et al*, 2015, p. 30).

Segundo Muniz (2011, p. 35), o processo que envolve a iniciativa da empresa na contratação de um funcionário ou profissional para atuar como *coach* é denominado *coaching* interno, sendo a empresa responsável por seu pagamento.

Esse processo pode ser benéfico, uma vez que o conhecimento prévio da organização e do *coachee* pode facilitar o processo de maneira mais informal e situacional. Já no *coaching* externo, a análise do perfil do *coachee* não dispõe do

histórico ou experiências anteriores, porém não sofrerá interferências internas da organização.

Entretanto, as vantagens e limites do *coaching* no direcionamento de carreira podem divergir com os benefícios individuais e os da organização, uma vez que as empresas aplicam tempo e dinheiro acreditando que a ascensão do desempenho individual está diretamente relacionada ao resultado empresarial (MUNIZ, 2011, p. 42).

Dentre os benefícios, a autora destaca o aperfeiçoamento do desempenho e produtividade, seja do indivíduo ou da equipe, o aprimoramento do método de aprendizado, uma vez que o processo é rápido.

O planejamento de carreira através do *coaching* também contribui no aperfeiçoamento dos relacionamentos. Através dele, a organização desenvolve o diálogo com o funcionário, melhorando o aproveitamento das pessoas, dos recursos, das ideias, proporcionando maior agilidade e capacidade de resposta (MUNIZ, 2011, p. 42).

A autora também ressalta que nesse processo ocorre uma evolução de hábitos e costumes das pessoas, fora dos muros da organização, compreendendo uma mudança de cultura.

Do ponto de vista de Gomes *et al* (2015, p. 102), o *coaching* de carreira pode servir de suporte na construção da confiança e na identificação do perfil e critérios de escolha do *coachee*, auxiliando-o a elaborar estratégias de aproximação com o mercado de trabalho.

Na visão dos autores, esse processo objetiva a consolidação das escolhas profissionais, o mapeamento de aptidões, competências e potencialidades, o desenvolvimento de um projeto de carreira e suas possibilidades: plano A e plano B, descrição de estratégia de mapeamento das possibilidades e oportunidades profissionais, ampliação e fortalecimento de redes de relacionamento e a elaboração de estratégias para aproximação com o mercado de trabalho.

Assim, segundo Cox *et al* (2009, p. 312), alguns dos principais objetivos e processos do planejamento de carreira através do *coaching* podem ser verificados no Quadro 4:

Quadro 4 - Objetivos, metas e processos do coaching de carreira no planejamento

Objetivos do <i>Coaching</i> de Carreira	Objetivos do <i>Coachee</i>	Processo de <i>coaching</i>
Escolher um trabalho/profissão	Ganhar autoconhecimento de si próprio e do ambiente de trabalho em que o <i>coachee</i> deseja atuar. Sentir-se confiante para tomar uma decisão	Conduzir avaliações. Obter histórico familiar e de trabalho. Educar sobre habilidades e oportunidades de trabalho.
Ascensão numa profissão ou em uma empresa	Progredir em suas competências, complexidade do trabalho, ganhar autoridade ou status	Desenvolver o planejamento. Avaliar a situação atual e a pretendida. Ajudar o <i>coachee</i> a mensurar as diferenças encontradas. Avaliar uma possível mudança de trabalho.
Realocação por escolha	Deixar o trabalho, a profissão ou a empresa atual de maneira rápida	Definir a estratégia para a realocação, levando em consideração o tempo. Criar planos de procura de novas oportunidades
Realocação involuntária	Substituir o trabalho atual depois de uma demissão, aposentadoria ou outras formas involuntárias	Mesmo que “Realocação por escolha”, com adição de avaliações do potencial emocional, financeiro e falta de habilidades que temporariamente atrapalham a efetividade do cliente. Procura de novas oportunidades

Aposentadoria	Aposentar. Ser contratado na mesma ou em uma nova posição, em uma nova ou mesma empresa. Trabalho voluntário ou mentoriação	Explorar os valores e potenciais do cliente. Definir posições, organizações que ofereçam oportunidades para o trabalho independente de salário ou posição efetiva.
----------------------	---	--

Fonte: Adaptado de Cox *et al* (2009, p. 312)

Segundo Gomes *et al* (2015, p. 115, 116), em processos que envolvam mudanças, os riscos devem ser considerados tanto pelo profissional (*coach*), o indivíduo (*coachee*) e a organização (gestores e a área de gestão de pessoas).

A partir desse conceito, os autores destacam como principais riscos a descontinuidade do processo, já que o processo exige continuidade, para que os resultados desejados, realmente aconteçam, uma vez que refere-se a um processo modelado em reflexão e ação.

Entretanto, alguns fatores do dia a dia podem interromper esse processo, como uma mudança na alta administração, alguns compromissos que provoquem excesso de trabalho e concorrem com o tempo reservado ao *coaching*, além de cortes no orçamento de projetos específicos, podendo ocasionar o enfraquecimento ou rompimento do processo (GOMES *et al*, p. 115, 116).

Outro fator destacado pelos autores são as metas superdimensionadas ou subdimensionadas, onde as ações definidas no plano são associadas a metas que devem ser diligentemente mensuradas. Dessa forma, pode ocorrer desmotivação por parte do *coachee*, se for algo muito aquém do definido como satisfatório, além da possibilidade de críticas de gestores e de outros setores da organização.

Na visão de Gomes *et al* (2015, p. 116), a expectativa de resultados rápidos, onde geralmente o foco das organizações fica concentrado no curto prazo, também pode ser considerada uma perda de tempo, uma vez que o processo de *coaching* envolve mudanças e os resultados aparecem em decorrência do método.

Em resumo, esse tempo de espera por resultados imediatos, pode gerar frustrações, além da descontinuidade do processo.

Como o *coaching* está embasado em uma relação de parceria, nessa etapa pode haver um conformismo, por parte do *coachee*, levando-o a agir somente através de *feedback* ou provocações do *coach* (GOMES *et al*, 2015, p.116). Em consequência, como em qualquer relação humana, pode gerar uma dependência entre o envolvidos, exigindo reflexão e ação durante o processo em busca de autonomia.

O medo da mudança também representa um risco ao processo, pois envolve posturas, gerando dúvidas e ansiedades. Nesse momento, o participante precisa decidir, abandonar ideias e atividades, reconstruir outras, adentrar em novas situações, requerendo assim desapego, coragem e preparo. Contudo, no processo, o medo da mudança pode ser abordado e avaliado pelos envolvidos (GOMES *et al*, 2015, p.116).

4.2. Comparação entre o método tradicional e o *Coaching*

Os métodos tradicionais, muito eficazes na Era Industrial, baseados nas imposições hierárquicas da organização e “obediência cega”, não refletem resultados positivos atualmente, já que os líderes passam a ter um papel incentivador e não autoritário (CHIAVENATO, 2002, p. 69).

O modelo tradicional de carreira, que evidenciava o cargo, a experiência, a estrutura escalar de remuneração e estabilidade, atualmente, está dando lugar a um sistema voltado à valorização da habilidade, amplitude da performance e remuneração flexível (BALASSIANO, 2006, p. 25).

Segundo o autor, na Era da Informação, rápida e volátil, o *coaching* assume este papel de incentivador, já que está preparado para alinhar os objetivos organizacionais com a performance e desenvolvimento profissional e pessoal.

Algumas vantagens sobre tais métodos, podem ser verificadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Comparativo modelo tradicional e coaching

	<i>Coaching</i>	Planejamento de Carreira tradicional
Acompanhamento da	X	X

evolução da carreira		
Fortalecimento e melhoria do status	X	X
Melhor visualização de vagas e oportunidades		X
Desperta a criatividade do funcionário	X	
Ajuda estabelecer metas e objetivos profissionais	X	X
Gerenciamento da carreira de acordo a necessidade da empresa		X
Gerenciamento da carreira através do autoconhecimento	X	
Alinha o aprendizado com os objetivos de carreira	X	
Cria oportunidades de crescimento pessoal e profissional	X	
Melhor aproveitamento do potencial	X	
Estimula talentos	X	
Comunicação – permite diálogos sobre os objetivos pretendidos	X	
Orientação profissional e emocional	X	
Autonomia nas escolhas da carreira	X	

Fonte: elaborado pela autora

5. ANÁLISE DOS DADOS

Uma das técnicas mais utilizadas em trabalhos científicos atualmente é a entrevista. Essa técnica, alinhada à pesquisa bibliográfica, permite ao pesquisador uma compreensão mais profunda, através da coleta de dados, fornecendo informações contextuais sobre um determinado tema (Júnior, 2011).

Assim, para contextualizar as informações relativas ao *coaching* extraídas na literatura, foi realizada uma entrevista estruturada com um escritor/autor, cuja obra faz parte da bibliografia desse trabalho, buscando também a aplicação prática das teorias apresentadas.

A entrevista foi realizada pessoalmente, e com o objetivo de reproduzir as respostas com precisão, foi gravada em áudio, transcrita na íntegra no formato de perguntas e respostas e encontra-se no Apêndice A.

O entrevistado, Mauricio de Paula, é psicólogo clínico e especialista em desenvolvimento gerencial para executivos. Desde 1997, desenvolve programas de *executive coaching* e conduz procedimento próprio em empresas nacionais e multinacionais, auxiliando também profissionais em programas de gestão de carreira. O escritor é também autor de algumas bibliografias sobre o *coaching*, entre elas “O Sucesso é Inevitável: *Coaching* e Carreira”; “O A do CHA - Avaliação por Competências pelo Líder-Coach” e “A Arte do *Coaching* - Por uma Experiência de 10.000 horas”.

O entrevistado, inicialmente, evidencia que o planejamento de carreira é um processo presente na trajetória profissional, iniciado pelas corporações ou pelo próprio profissional. No primeiro caso, reforçado pela teoria tradicional de planejamento de carreira, apresentado por Balassiano e Costa no Capítulo 2, o processo dá ênfase às oportunidades oferecidas pela empresa, em detrimento às expectativas e desejos pessoais, o que pode levar à escolhas equivocadas e insatisfação, apontados como fatores de grande impacto negativo no desenvolvimento de um indivíduo, pois a carreira é um dos principais elementos em sua vida.

Quando iniciado pelo próprio profissional, o planejamento de carreira sugere que as pessoas se projetem de acordo com suas inclinações, habilidades, forças e interesses (Capítulo 3), no entanto, o autoconhecimento nem sempre é claro, principalmente nas fases iniciais.

Nesse contexto, o *coaching* atua como uma importante ferramenta de diagnóstico e orientação, e segundo o entrevistado, “funciona no plano de carreira como se fosse o outro olho do profissional, como se pudesse visualizar o que o profissional não está conseguindo enxergar”, conceito compartilhado por Chiavenato (Capítulo 3) que aponta que o uso das técnicas de desenvolvimento através *coaching* constituem uma importante ferramenta para orientação.

A principal técnica utilizada pelo entrevistado é a análise da escolha profissional. O diálogo, segundo Paula e Goldsmith (Capítulo 4), é um dos recursos utilizados para iniciar o planejamento de carreira, pois através de indagações é possível analisar as escolhas passadas (trajetória profissional), a situação atual, os recursos que o profissional possui, bem como suas competências e inclinações (teste projetivo), para enfim, analisar o futuro e partir dessa visão, iniciar os planos de ações, estabelecendo as metas e objetivos, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 6 - Ações de Curto e Longo Prazo

Curto prazo	Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Participação em eventos • Estudo do mercado pretendido • Treinamento para gestão do negócio (cursos) • Desenvolvimento do próprio negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursar uma nova faculdade • Mestrado, MBA • Estudar um novo mercado • Viagens/Experiência no Exterior

Fonte: Adaptado de Paula (2005, p. 71)

Na visão de Gomes (Capítulo 3) este processo estabelecido entre *coach* e seu *coachee* permite abordar questionamentos sobre os objetivos pretendidos que irão auxiliar no autoconhecimento, no estabelecimento da autoconfiança e por fim, nas tomadas de decisões. Essa teoria é também compartilhada no Capítulo 3, por Araújo, que caracteriza o *coaching* como um processo para maximização do potencial individual, baseado na formulação de questionamentos, informações e compartilhamento de ideias e métodos.

A partir da entrevista, é possível identificar a importância do *coaching* como orientador nos processos e planejamentos organizacionais, possibilitando maior

agilidade e facilidade para atingir os objetivos, dando ênfase principalmente no perfil do profissional, sua satisfação e felicidade, fatores emocionais que não são levados em conta em outros modelos de planejamento de carreira.

Na visão do autor, o conceito de satisfação e felicidade está sendo mais discutido. Conciliar o trabalho e a vida pessoal, carreira profissional com a relação dos filhos, por exemplo, geram uma série de tensões e angústias, que também podem ser trabalhadas pelo *coach*.

A entrevista ainda destaca os benefícios do *coaching* como ferramenta auxiliar no desenvolvimento da performance das pessoas em relação ao modelo tradicional, que apesar de contribuir no acompanhamento da evolução da carreira e melhoria do status, prioriza às necessidades corporativas no planejamento de carreira de seus profissionais.

Benefícios como a criação de oportunidades de crescimento pessoal e profissional, melhor aproveitamento do potencial, autonomia nas escolhas da carreira, estímulo de talentos e orientação profissional e emocional, foram citados na entrevista e avaliados também no quadro comparativo no capítulo 4.

Segundo a teoria, o processo pode variar entre *coaching* interno e externo, que se diferem por quem está contratando. No interno o objetivo está mais relacionado com os anseios da empresa. Já no externo, todo o trabalho é focado no objetivo do profissional (*coachee*).

Estes benefícios individuais do *coaching* no planejamento de carreira, com base na entrevista, também podem ser utilizados como estratégia pelas organizações, para descobrir talentos e competências. Conforme descrito pelo autor “A empresa ganha muito, o profissional ganha muito, até o próprio *coach* ganha com isso [...] ganham todos: está cada vez mais difícil você encontrar a pessoa certa para a posição certa vindo de fora, e às vezes você tem dentro o recurso, o talento escondido dentro da pessoa”. De acordo com Goldsmith, no Capítulo 4, este alinhamento entre as necessidades do negócio às do desenvolvimento individual, adquire caráter estratégico.

6. CONCLUSÃO

Considerando a complexidade humana e todas as escolhas e incertezas, agravada ainda pela demanda e dinâmica social e profissional na era atual, que exigem constantes mudanças e atualizações, o uso de técnicas que auxiliam no aprendizado e inovação torna-se um fator de diferenciação na busca de resultados. Nesse contexto, esse estudo teve como objetivo apresentar uma dessas técnicas, o *coaching*, seu conceito e características, a análise e aplicabilidade do processo na vida das pessoas e no planejamento e desenvolvimento de carreira profissional.

Inicialmente foi abordado o processo de planejamento tradicional de carreira e a influência que o *coaching* exerce nesse processo. Para tanto, foram realizadas entrevista, pesquisas bibliográficas e um estudo comparativo entre o processo de planejamento de carreira tradicional e os benefícios do *coaching* nesse processo.

Relacionando os dados obtidos na análise com a entrevista constatou-se que escolhas profissionais equivocadas podem gerar insatisfações, tristezas e inseguranças em qualquer fase da vida das pessoas e que nessas situações conflitantes, o *coaching* se tornou uma importante ferramenta para diagnosticar e orientar as pessoas através de diálogos e do autoconhecimento sobre suas habilidades, forças, interesses e inclinação profissional.

O estudo levou em consideração o modelo tradicional de planejamento de carreira que frequentemente prioriza a demanda da corporação em detrimento às expectativas individuais.

Assim, a partir desse estudo, foi possível identificar as vantagens no uso do *coaching* no planejamento de carreira, que permite ao indivíduo se responsabilizar pelo desenvolvimento, acompanhamento e principalmente, a autonomia nas escolhas, ao ajudá-lo a identificar seu perfil e objetivos. Essa identificação é obtida a partir do relacionamento estabelecido entre o *coach* e o cliente baseados no diálogo e indagações.

Este estudo ainda apontou que tais questionamentos beneficiam nos processos de recolocação e reorientação profissional, permitindo um alinhamento das escolhas individuais às necessidades do mercado, possibilitando ao indivíduo retroceder e refletir sobre sua posição na carreira, seu desenvolvimento e seus objetivos, levando em conta os limites entre o trabalho e a vida pessoal.

Ainda foi possível concluir que o auxílio de um *coach* nesse processo se mostrou benéfico não só para a melhoria do desempenho e qualidade de vida do indivíduo, mas para as organizações, que passam a identificar talentos com mais facilidade e para o próprio *coach*, que a cada situação vivenciada ganha experiência.

Assim, esse trabalho confirma o impacto positivo do processo de *coaching* no planejamento da carreira das pessoas e das organizações, que para competir, necessitam de técnicas e ferramentas que auxiliem no desenvolvimento de pessoas.

Esse estudo ainda poderá ser usado como base para trabalhos e pesquisas futuras sobre a utilização da técnica do *coaching* no planejamento de carreira.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BENEDET, Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. 2004, 97 p. (Monografia – Administração de Recursos Humanos). Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina.

BENTO, Thiago. **As principais Ferramentas do Coaching** - <<http://www.tbcoaching.com.br/ver/as-principais-ferramentas-do-coaching#sthash.eCWeA4i7.dpbs>> Acesso em 12 Jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. 11ª edição. Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Elsevier – Campus, 2005.

COELHO, Ana. **O Manual Do Coaching Executivo - Princípios e Diretrizes para uma Parceria de Coaching Bem-Sucedida** – Fórum de *Coaching* Executivo (The Executive *Coaching* Forum) - 4º Edição – Nov/2008 - <<http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/executive-coaching-manual-brasilianf6a0.pdf>> Acesso em 12 Jun. 2016.

COX, Elaine; BACHKIROVA, Tatiana; CLUTTERBUCK, David. **The Complete Handbook of Coaching**. 1ª edição. Great Britain: Sage – 2009.

DIAZ, Diana P. G. **Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo**. 2014, 44p. (Monografia – Curso de Especialização em

Psicologia Organizacional). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 6ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILOMENO, Karina. **Mitos Familiares – Escolha Profissional**. 1ª edição. São Paulo: Vetor, 2005.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSMITH, Marshal; LYONS Laurence S.; MCARTHUR Sarah. **Coaching: O exercício da liderança**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GOMES, Ana C. B. *et al.* **Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes**. 1ª edição. Rio Grande do Sul: Alternativa, 2007.

GOMES, Ana P. C. Z. *et al.* **Coaching e Mentoring** – 1ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

JUNIOR, Álvaro F. B.; JUNIOR, Nazir F. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência, Araxá: vol. 7, n. 7, p. 1-14, 2011. Disponível em:< <http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/200/186>> Acesso em: 12 nov. 2016.

MARQUES, Inês R.; DIMAS, Isabel D.; LOURENÇO, Paulo R. **Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do coaching do líder e dos pares**. Gerais – Revista Interinstitucional de Psicologia, Juiz de Fora: vol. 7, n.1, jun. 2014.

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1983-82202014000100007&script=sci_arttext> Acesso em: 20 mar 2016.

MORAES, Cristine do C. S. B. **Template para projeto de pesquisa: curso de tecnologia em gestão empresarial**. Americana, S.P.: FATEC, 2013

MUNIZ, Adriana R. **Análise do processo de *coaching* na carreira de executivos do vale do Paraíba paulista**. 2011, 134p. (Dissertação de Mestrado – Gestão em desenvolvimento e pesquisa programa de pós-graduação) Universidade de Taubaté, UNITAU, Taubaté.

PAULA, Maurício de. **O sucesso é inevitável**. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Viviane dos; FERRO, Marcela C. **Coaching de Carreira**. 2008, 97p. (Monografia – Curso de Administração) Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, UNISAL, Lins.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas - Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TONET, Helena *et al.* **Desenvolvimento de Equipes**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

APÊNDICE A

ENTREVISTA – *Coach* Mauricio de Paula

1- Como o *coaching* pode ajudar na obtenção de um plano de carreira?

Maurício de Paula : A pessoa quer fazer um plano de carreira. Na concepção do papel de um *coach* ele nada mais é do que aquele profissional externo, não está dentro da empresa. Ele é contratado pela empresa e possui uma visão externa ao momento em que você está. Suas inclinações, sua trajetória. Como podemos contribuir nesse plano de carreira? Na minha abordagem eu sempre início questionando o que chamamos de inclinação profissional; se a pessoa está numa atividade que está coerente com a inclinação dela, porque se você vai fazer um plano de carreira com alguém que por exemplo teve algum problema na escolha profissional lá atrás, então você já está começando num caminho errado, essa pessoa pode estar infeliz com o que está fazendo. Então, por exemplo, o que a gente tem e que é muito comum, quando escolhemos nossa profissão, o que iremos fazer, não estamos maduros para isso. Você tem seus 17 para 18 anos, você tem que fazer uma escolha de quem você quer ser para o resto da vida. Com essa idade, não estamos maduros para isso, e a forma como isso acontece também é muito complicada porque: o que o jovem tem quando faz essa escolha? Ele tem a opinião dos pais, e que muitas vezes é uma imposição, ou até a opinião dos colegas. Ele as vezes consegue algumas palestras para poder assistir. São todas questões de fora para dentro, dificilmente o jovem tem o apoio de alguém, de um profissional que consiga ajudá-lo realmente a fazer uma leitura interna dele, desses traços de inclinação profissional. Então ele acaba fazendo uma escolha por conta dessas alternativas, muitas vezes erra na escolha e vai ser infeliz no futuro. Ele quer fazer um plano de carreira e, se ele encontrar com um profissional e esse *coach* de carreira não entender bem se teve problema nessa escolha, pode até reforçar esse problema. Por onde nós (*coaches*) sempre começamos: pela análise da escolha profissional, para ver se teve algum viés, se tem alguma coisa que precisa ser reajustada, se tem que ser feito um replanejamento. Nós sempre fazemos essa análise. Porque o elemento que é mais importante no sucesso profissional é o sujeito estar feliz com o que faz. A sua probabilidade de ter sucesso é muito maior

quando você está feliz com a escolha que se fez. Esse é o início desse processo de contribuição do *coaching* no plano de carreira. Feito isso, aí se inicia um planejamento. Quando vamos analisar as condições que o profissional está, a idade que ele está, o momento em que o indivíduo está na carreira. É muito diferente o planejamento de carreira para alguém que está começando a carreira com alguém que está numa fase mais madura, em que muitas vezes já entra até um plano que envolve até aposentadoria, uma vida profissional, uma outra vertente. Levamos em consideração também o que chamamos de âncora de carreira. Como é a âncora dessa pessoa: uma pessoa que busca mais segurança, mais desafios, tem o espírito empreendedor, tem dentro dele o desejo de ter alguma coisa própria. O próprio perfil, por exemplo: um profissional da área técnica, de TI, você percebe que ele tem muitas vezes o desejo de lidar com pessoas, de interagir com gente. Mesmo dentro de um estereótipo de menos relacionamento, mas às vezes essa pessoa tem desejo de lidar com pessoas, e pode até se desenvolver, sem sair da área técnica, na área de liderança, comercial. Pode virar um vendedor dentro da mesma área. Até um engenheiro, que na verdade pode possuir um traço muito forte para ser um profissional da área de vendas. Portanto, nesse trabalho, o *coach* precisa fazer essa leitura para poder orientá-lo, para não necessariamente deixar de atuar como engenheiro, mas fazer ajustes dentro da própria carreira.

O planejamento de carreira analisa o que foi feito atrás, ou seja, suas escolhas no passado, analisando também o presente, os recursos que o profissional possui, as competências, analisa os traços, as inclinações, a “âncora”, para finalmente analisar o futuro que, de acordo com a faixa etária da pessoa pode-se traçar um plano de carreira futuro. É um olhar com um panorama amplo de tempo, em que o principal elemento é compreender o momento em que o profissional está e realmente quem ele é, o que ele deseja, o que ele busca, o que lhe faz brilhar os olhos e o deixa feliz. Uma escolha de carreira implica numa questão muito séria, inclusive de saúde. Não há nada mais difícil para um *coach* do que receber um cliente numa faixa mais madura, uma vida consolidada, e que está totalmente infeliz com o que está fazendo. Só que o problema está no indivíduo já possuir uma família, tem que sustentar essa família, não é possível fazer um redirecionamento de uma hora para outra. É possível fazer esse redirecionamento, porém é muito mais complexo. Então, muitas vezes temos clientes que nos procuram, possuem um cargo altíssimo na empresa, ganham uma fortuna, parece que a pessoa está

realizada. Mas a pessoa entra no seu escritório e começa a apontar o quão infeliz está, angustiada, em alguns casos até levam à depressão, é uma coisa muito séria. Por quê? Porque a carreira é um dos principais elementos da sua vida. Os pilares da sua vida profissional são a saúde, a família, a vida profissional e suas escolhas e a espiritualidade, um elemento fundamental e estruturante como pilar na minha concepção. A carreira precisa ter pilares bem estruturados, e é muito mal cuidado no início, inclusive na minha visão, que eu tenho hoje de conhecer a orientação vocacional, ainda é muito raro e existe um receio de se aprofundar, então o jovem fica muito perdido. Vou contar essa “passagenzinha” para servir de demonstração. Eu tenho dois meninos gêmeos que completaram 19 anos, e no ano passado e iam prestar vestibular. Filhos de *coach* e estavam perdidos (risos). Eu só fiquei observando e vendo. Primeiro, eu não acho que aos 18 anos tem que se saber exatamente o que quer. Então eu os deixei bem tranquilos com isso, sem pressão e tentando ajudar apenas em suas reflexões, sem direcionar, mas também sem deixá-los perdidos. E eu percebia que eles ainda não estavam no momento da escolha, então eu resolvi abrir uma janela de oportunidade interessante para eles. Ambos não sabem exatamente o que eles querem, com 18 anos as escolhas são: você vai ser um engenheiro, um advogado, um médico, um veterinário, porém não há aquela escolha de ser um empreendedor. Deveria existir isso, essa escolha. E eu pensei: vou criar essa possibilidade para eles. Enquanto eles não decidem exatamente a área que eles querem seguir, vão aprender a ser empreendedores. Dessa forma montei uma hamburgueria junto com eles, com um logotipo de dois hambúrgueres gêmeos, um “loiro” e outro “moreno”, como meus filhos (risos). Em um ano eles se desenvolveram de um jeito que, as pessoas que os conhecem, de olhar já percebem uma mudança antes de conversar, estão até com outra fisionomia. No aspecto de conhecimento que eles adquiriram, senso de responsabilidade, choque de realidade, de ver o que é fazer número, resultado, lidar com funcionário, admitir, demitir, treinar, orientar, tiveram que aprender tudo isso. Assim, eles amadureceram muito, aprenderam muito. Como eles não tinham nenhuma escolha profissional, eu disse-lhes que é preciso então fazer tentativas, mesmo não sabendo o que querem, mas tentativas precisam ser feitas. Um queria ir para a área de administração e o outro para a área de publicidade. O Eric, que foi para a área de publicidade, estava rejeitando totalmente: “Eu não quero fazer publicidade!”, dizia ele. Porém, ele se “achou” no curso, quando ele começou a ver que dentro de sua vida de

empreendedor juntou a questão prática com a teórica. O outro, que foi para a área de administração, não está tão convicto, porém está se achando aos poucos. É interessante ver: sou um profissional da área, sou psicólogo e tenho essa visão bastante crítica de como nós próprios nos conduzimos, quando jovens no caso. Por exemplo, uma situação como essa, de ter uma condição de querer ser um empreendedor, acho que devia existir essa opção. E não precisaria da ajuda do pai para poder iniciar o negócio, poderiam haver cursos, de forma que poderiam se formar profissionais empreendedores.

Na questão da avaliação que trabalhamos com jovens, com 17-18 anos - eu fiz bastante tempo essas orientações para jovens – eu descobri um teste projetivo para identificação de escolha/inclinação profissional, chama-se BBT. É um teste suíço, e é projetivo: você trabalha com imagens de pessoas exercendo atividades, só que elas não são imagens muito claras. E aí você aprecia uma técnica para você apresentar essas imagens, para fazermos um inquérito e depois ter uma análise quantitativa e qualitativa desse conteúdo que o seu cliente trouxe. Esse teste é um apoiador do nosso trabalho de *coach*, na verdade. É o que mais representou um recurso mais consistente para eu poder ajudar o jovem, tive casos incríveis de pessoas absolutamente perdidas que, depois de duas horas, com uma visão muito mais clara da sua própria inclinação. Outras situações isso não acontece, mas muitas vezes porque o teste mostra que não está na hora do indivíduo tomar decisão nenhuma. Eu orientei pais dizendo que o teste não está trazendo uma inclinação, e poderia por exemplo ter uma experiência internacional, aprender uma língua, fazer uma viagem. Eu oriento a não tomar uma decisão, porque o jovem tem 17 anos ainda, a minha orientação sempre foi por essa linha: se a pessoa não está madura ainda e o teste mostra isso pra gente, então eu indico ir atrás de conhecer mais sobre alguma profissão, vai pesquisar, conhecer profissionais da área. Com essa abordagem eu conseguia trabalhar melhor isso. Agora, quando é um cliente com mais de 40 anos, já é mais difícil.

O *coaching* funciona no plano de carreira como se fosse o outro olho do profissional, como se pudesse visualizar o que o profissional não está conseguindo enxergar. É um trabalho que é feito a partir do cliente, e não pelo cliente. Nós só orientamos e ajudamos o próprio cliente. Eu não consigo imaginar a orientação profissional/plano de carreira sem entrar em N questões, inclusive muitas vezes emocionais. Por exemplo, eu posso estar diante de um profissional com 40 anos e

fez uma escolha e está infeliz, etc., e aí quando começamos a voltar no começo, podemos ver algumas questões em relação ao que fez esse indivíduo fazer essas escolhas, e traz às vezes conteúdo da relação deste com o pai. Aí muitas vezes ainda está replicando essa relação hoje com a vida dele com o chefe, com a vida profissional, ele vem repetindo uma forma de lidar com o mundo, que foi aquela forma que, embora muito jovem, mas hoje nessa condição ainda tem dificuldades de tomar decisões por questões muitas vezes emocionais. Então, como você vai ajudar a fazer um planejamento de carreira sem olhar para esse lado? Eu acho muito complicado. Por isso que eu vejo que não tem nada mais complexo do *coaching* do que o *coaching* de carreira. O *coaching* de performance, que é o que eu mais faço, ele é extremamente denso, bastante difícil, mas ao mesmo tempo ele tem mais margem para o profissional *coach* trabalhar, ele não precisa acertar lá naquela hora. O *coaching* de carreira não tem um tempo muito amplo para solucionar o problema, o cliente precisa sair de lá com um norte, precisa ajudá-lo efetivamente dentro de um universo de tempo um pouco mais restrito. No *coaching* de performance você tem um pouco mais de espaço, de elasticidade, na minha abordagem. Eu acho que precisa passar por tudo isso para poder ajudar o cliente, não é uma coisa simples.

2- Na sua percepção quais são os maiores beneficiários do *coaching* de carreira?

M.P.: Todos, todos mesmo. A empresa ganha muito com isso porque a questão do colaborador no papel certo, colaborador feliz, como eu dei o exemplo do camarada da área técnica, e ele não está conseguindo render, não está feliz com aquilo, e de repente você faz um trabalho e ele começa a fazer um plano que segue uma linha da área comercial e de repente começa a ter um resultado incrível. Quem ganha com isso? A empresa ganha muito, o profissional ganha muito, até o próprio *coach* ganha com isso, não tem nada mais gratificante do que você ajudar alguém a se achar num caminho desses e ver esses resultados. Então ganham todos: está cada vez mais difícil você encontrar a pessoa certa para a posição certa vindo de fora, e às vezes você tem dentro o recurso, o talento escondido dentro da pessoa. E se você não olhar para essa pessoa, se os líderes que são os principais reagentes desse processo, se eles não estiverem próximos dos seus colaboradores, olhando

de perto, conhecendo as pessoas que eles lideram, eles não vão saber quem são essas pessoas. E ninguém faz isso, muito raro. Então nós vemos os líderes apagando incêndio, correndo atrás de resolver problemas, mas parece que é perder tempo sentar-se duas horas com um colaborador seu para ter uma conversa. Porém isso não é perder tempo, isso é ganhar tempo.

Entrevistador: Então de certa forma os gerentes/gestores precisam ser um pouco *coaches*.

M.P.: Mas não tenha dúvidas. Eu acho que cabe muito ao líder, e inclusive cabe a ele identificar a necessidade de trazer um *coach* para fazer um trabalho com outras técnicas, um profissional especialista. Eu acho que o líder tem que ser líder, e dentro do papel do líder tem o de conhecer as pessoas, saber ler a alma do sujeito. Eu estou com um cliente, um empresário, que está com dificuldade de ser feliz no trabalho: não é mais o que ele quer, não quer mais ser empresário, está em uma crise danada. E ele é um artista, esse cara. Eu comecei a fazer um trabalho com ele, e comecei a perceber que ele era um artista: primeiro, porque ele já teve passagens no mundo artístico, foi ator e trabalhou em circo. Não parece ao se olhar, mas dá para ver que ele tem traços artísticos. Comecei a abrir para ele uma possibilidade de enxergar a atuação dele com a equipe dele com um viés artístico, com o olhar do artista. Ao falar isso para ele, de uma semana para a outra ele falou: tive uma reunião com uma pessoa lá e, pela primeira vez eu consegui me relacionar com ele como uma pessoa, entende-lo como um ser humano mesmo. Alguma coisa o fez se relacionar de outro jeito. Porque, por exemplo, você está conversando aqui comigo, com um universo de oportunidades que temos aqui, a riqueza de coisas que podemos tirar de uma conversa como essa, a experiência de vida que você tem, a experiência de vida que eu tenho, o quanto de coisas...ficaríamos aqui dias conversando. Ou poderíamos ter uma conversa de 5 minutos que não leva a nada, depende muito do jeito em que nós vamos nos colocar na relação. Então a relação humana é extremamente rica quando você sabe como entrar nela. E o líder é um sujeito que tem a responsabilidade disso, ele precisa saber fazer isso. Ler a alma do sujeito.

A principal competência de um líder, na minha percepção, é a empatia. Tem que saber ser empático, saber entrar dentro do funcionamento daquele outro sujeito

e compreendê-lo segundo o funcionamento dele, e não do próprio líder. Isso é uma arte. Pouco se faz isso. Se a empresa trabalha bem os líderes para isso, os líderes vão saber muito melhor o momento e a forma de encaixar o *coaching* de carreira dentro das equipes.

- 3- De acordo com seus estudos, na maioria dos casos vale a pena investir numa carreira que não está satisfatória ou uma mudança de carreira traria maiores retornos?

M.P.: Não dá para sair vendo o que se diz nas revistas: Você tem que mudar, correr atrás dos seus sonhos. Não é bem assim. As pessoas precisam sim correr atrás dos seus sonhos, mas para isso é necessário um planejamento. Uma mudança de carreira é algo complexo. A resposta para a questão é: depende. Às vezes a mudança de carreira pode ser absolutamente necessária, bem-feita com um planejamento. E às vezes não é isso que tem que acontecer. No caso do profissional da área técnica que acaba se achando numa área mais comercial, ocorre um redirecionamento na carreira dele, ele não precisou necessariamente ir para uma área de humanas. Por conta da demanda do cliente as vezes o profissional quer sair da empresa, deixar de ser o profissional técnico que ele era, mas isso não é necessário. Dentro da própria empresa, sabendo fazer a leitura desse profissional (o RH é muito importante, nesse caso), sabendo entender as posições que existem dentro da empresa e os papéis, para poder fazer esses ajustes, onde é melhor ocorrer esses “casamentos”, etc. Então o RH é muito importante nisso para ajudar os líderes, que podem não conseguir fazer isso sozinhos. O RH possui profissionais com conhecimento mais especializado de carreira. Então depende muito do caso. Essa pergunta não dá para ser respondida de forma tão objetiva porque depende muito do caso. Vão haver casos em que é melhor redirecionar, outros é melhor fazer um pequeno ajuste e outros é melhor fazer um planejamento de mudança total na sua vida. Por que não? Dá para fazer? Dá, desde que tenha um planejamento. Muitas vezes o profissional simplesmente quer fazer uma virada na vida dele, quer deixar de continuar na trajetória e mudar totalmente. Dá para fazer isso, só que tem que ter cuidado com isso, muita gente “quebra a cara” e depois não possui recursos para poder recomeçar direito em outro caminho.

4- Na hora da escolha de carreira seria melhor procurar algo ligado à personalidade?

M.P.: Sem dúvida nenhuma minha resposta é sim. Por isso que eu aplico o BBT, que traz muito disso. Esse teste projetivo mostra muito. O que é esse teste projetivo? É uma técnica que faz com que o sujeito projete elementos que são inconscientes, a própria pessoa não tem consciência de alguns elementos. E quando vem o resultado, muitas vezes é surpreendente pois a pessoa não imagina como projetou o resultado, porém foi de uma forma que precisou ser interpretada, mas são traços da personalidade do indivíduo. Então eu acho certamente que tem uma ligação direta em relação a questão da personalidade.

5- Na hora de mudar de carreira quais são os maiores obstáculos? A falta de qualificação ou o medo de arriscar?

M.P.: O medo de arriscar, na minha opinião. A qualificação você pode buscar, e hoje em dia existem várias formas de estruturar e remontar todo o processo de aprendizado. Agora a questão do arriscar está ligada muito ao emocional. Aí a história é outra. Por isso que eu acho que o profissional do *coaching* ajuda muito nessa parte. O *coach* vai se aproximar mais e assim ajudar mais o profissional. Sozinho é muito difícil, porque há elementos inconscientes, as vezes o profissional não está acreditando em si mesmo, ele tem aquelas “verdades que limitam” em que a pessoa acredita em algo e isso vira um limitador. E não é necessariamente isso, ele está se autolimitando, ele pode mas acha que não pode por medo.

6- Você acredita no *coaching* como um diferencial profissional para as pessoas?

M.P: Demais! Por isso que eu estou há 20 anos fazendo *coaching* (risos). Eu comecei quando não se praticavam muito isso no Brasil, em 1997, quando eu fazia uma pós-graduação em desenvolvimento gerencial para executivos. Como eu sou psicólogo, eu fui para a área clínica. Quando um psicólogo se forma, ele tem a figura de um supervisor. O que é o supervisor? Nós nos formamos, montamos um consultório, começamos a atender os pacientes, mas fazemos isso sem ter um apoio de um profissional mais experiente. Então atendemos os pacientes e tem uma

reunião semanal com nosso supervisor para discutir os casos. E isso sempre ajudou muito, ninguém sai da faculdade pronto. Então isso me ajudava muito, essa condição de suporte profissional de um supervisor. E eu, embora psicólogo, vivi uma carreira administrativa também. Eu vivia na verdade com essa carreira dupla: um psicólogo clínico, mas a vida prática mesmo eu vivi como gestor de empresas. E eu senti essa falta, via a demanda que os alunos traziam nas aulas e vi a necessidade de um “supervisor”. Por que nós temos isso na clínica, mas não temos no ambiente profissional? Um profissional de fora que possa ter um olhar externo e ajudar. Foi aí que eu comecei a fazer alguns exercícios e percebi que tinha um caminho nesse meio administrativo e psicológico. Criei um método, em que eu coloco lá no livro, e uso até hoje, vão fazer 20 anos. O livro *A arte do coaching* eu escrevi em 2010, e foi uma trajetória de eu mesmo atender os casos, nunca contratando outros *coaches*. Atualmente eu trabalho mais com *coach* de performance do que de carreira.

Entrevistador: o profissional está buscando ser não só bem-sucedido, mas também feliz na sua profissão.

M.P: A concepção de felicidade está sendo mais discutida. As famílias mudaram, o papel da mulher e do homem mudou. E isso mudou a relação com a família, o homem não é mais tão ausente por conta do trabalho. Por isso houve uma necessidade de buscar um trabalho que o faça mais feliz. Eu vejo a angústia muitas vezes de mulheres executivas que estão muitas vezes tendo sucesso com a carreira profissional, mas não conseguem conciliar isso com a relação dos filhos. Isso gera uma série de angústias.

ANEXO A

Quadro 1

TÉCNICA DE RECONHECIMENTO DE ESCOLHAS

Perguntar ao mentorado/*coachee* sobre uma situação que ele esteja enfrentando e que o esteja incomodando por não conseguir decidir.
Exemplo: continuar no trabalho atual ou abrir um negócio próprio.

Completar as seguintes frases listando quatro consequências:

Se eu optar por continuar no meu trabalho:

Se eu optar por sair:

Se eu não optar por nada:
