

# CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE COACHING PARA O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS EXECUTIVOS

DAMARES FEDIUK<sup>1</sup>  
ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO<sup>2</sup>  
TATIANA ALMENDRA DUTRA<sup>3</sup>

## RESUMO:

A presente pesquisa apresenta como objetivo identificar a existência de contribuições do processo de coaching no desenvolvimento de carreira dos executivos e adicionalmente: verificar as percepções das definições de coaching;; identificar as contribuições do coach para o coaching e do processo de coaching no desenvolvimento profissional e pessoal do executivo e para o seu networking percebidas pelo executivo; analisar se o gestor da área de Recursos Humanos percebe o desenvolvimento dos executivos após o processo de coaching. A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, foram entrevistados 8 executivos da empresa que passaram por um processo de coaching e o profissional contratado responsável pelo processo de coaching. Observou-se que 75% dos entrevistados veem que o processo de coaching possibilitou modificações em seus comportamentos, pessoal e profissional, trazendo contribuições positivas no desenvolvimento de suas carreiras. Os profissionais da área de RH avaliaram positivamente o processo de *coaching*, observando melhorias na produtividade e nas relações entre os executivos e seus *stakeholders*. O coach identificou alterações positivas nos comportamentos pessoais e profissionais dos executivos. 25% dos entrevistados não observaram benefícios com a aplicação do processo de *coaching*.

**Palavras-chave:** Orientação Profissional, Desenvolvimento de Carreiras, *Coaching*.

## ABSTRACT

This research aims to identify the existence of contributions of the coaching process in the career development of executives and additionally: to verify the perceptions of coaching definitions;; identify the coach's contributions to coaching and the coaching process in the executive's professional and personal development and to his/her networking as perceived by the executive; analyze whether the manager of the Human Resources area perceives the development of executives after the coaching process. The research technique used was the case study, 8 company executives who went through a coaching process and the contract professional responsible for the coaching process were interviewed. It was observed that 75% of respondents see that the coaching process enabled changes in their behavior, personal and professional, bringing positive contributions to the development of their careers. HR professionals positively evaluated the coaching process, noting improvements in productivity and in the relationships between executives and their stakeholders. The coach identified positive changes in the executives' personal and professional behaviors. 25% of respondents did not see benefits from applying the coaching process.

**Keywords:** Professional Guidance, Career Development, Coaching.

1 Mestre em Administração e docente da Ebramec Faculdade de Medicina Chinesa. damares.fediuk0607@gmail.com

2 Doutora (Livre-Docente) em Administração e docente da Faculdade FIA de Administração e Negócios. elzafvr@gmail.com

3 Doutora em Administração e docente da Strong Business School. tadutra@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Em função das constantes mudanças organizacionais influenciadas pelo contexto global e da necessidade de rápida adaptação de seus profissionais, as empresas vêm buscando novas ferramentas para subsidiar a orientação e o desenvolvimento de seus funcionários, sendo assim, o *coaching* vem se tornando cada vez mais aplicado. (FERREIRA, 2008; DUTRA, 2007).

O processo de *coaching* busca ajudar no desenvolvimento das pessoas e deve ser adaptado às necessidades e aspirações de cada indivíduo, a fim de engajá-lo e motivá-lo para atingir os resultados desejados nos negócios da organização. Assim, a abordagem deve ser adaptada à estratégia, e a visão e a inclusão de valores dos negócios deve ser vista de maneira individualizada, sendo esses os segredos para se chegar aos resultados almejados (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003). Uma das expectativas desse processo é buscar no próprio ser humano a capacidade de autorrealização, autodireção e auto determinismo para atingir resultados, além de gerar um ambiente de cooperação, totalmente afinado com a geração de resultados significativos no trabalho, de forma valiosa e durável (FERREIRA, 2008).

No intuito de incentivar o engajamento e a motivação dos profissionais em seu desenvolvimento de carreira, novos modelos de gestão de carreiras vêm sendo adotados pelas organizações (HERR, 2001; GUTTERIDGE, 1986). Nesse sentido, o modelo do *coaching* é simples e prático, podendo ser utilizado na estruturação e orientação das sessões e processos de orientação de carreira (KRAUSZ; 2007). Complementarmente, Reis (2013) argumenta que a aplicação do *coaching*, para promover o desenvolvimento da carreira organizacional, deve envolver três elementos fundamentais: (1) aconselhamento sobre questões relacionadas ao trabalho; (2) *feedback* e (3) melhoria dos gestores e eficácia em suas posições atuais.

Nas pesquisas bibliográficas realizadas por Ferreira (2008), percebe-se que o termo *coaching* apresenta divergências em sua definição e descrição, não havendo congruências sobre a formatação mais adequada. Adicionalmente, é necessário perceber qual a melhor forma de atuação que o profissional que conduz o *coaching* precisa

seguir, já que o processo depende, com intensidade, das características individuais, dos objetivos, da metodologia, do desenvolvimento e dos próprios resultados. Contudo, percebe-se também que é indispensável que haja transparência e clareza das organizações quanto à adoção e ao desenvolvimento dessas atividades complementares, para uma maior efetividade do processo.

Diante das reflexões expostas, o presente estudo tem sua importância justificada pelos seguintes fatores: (1) o assunto é atual e objeto de estudos de vários pesquisadores; (2) existe crescente busca do processo de *coaching* pelas organizações no desenvolvimento da carreira dos seus executivos; e (3) a contribuição do *coaching* na carreira do executivo e os benefícios gerados para a organização.

Nesse contexto, considera-se que esta pesquisa pode contribuir como estímulo para o desenvolvimento humano nas organizações, com o objetivo de maior motivação e engajamento dos seus executivos e desenvolvimento de seus liderados, além da busca constante por melhores resultados para organização e da possibilidade de colaborar com a revisão da literatura sobre o assunto voltada para a área acadêmica.

A população-alvo desta pesquisa é composta por executivos participantes de um programa de treinamento de desenvolvimento gerencial, sendo o *coaching* um dos módulos previstos dentro do programa citado. Também como elementos do público-alvo da pesquisa, fizeram parte do estudo dois profissionais da área de Recursos Humanos da organização, além do profissional responsável pela aplicação do processo de *coaching* nos executivos (denominado de *coach*). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a população-alvo, de modo a possibilitar comparações entre todos os depoimentos colhidos e as fundamentações teóricas estudadas.

## 1. OBJETIVO DA PESQUISA

Diante do cenário apresentado a presente pesquisa apresenta como objetivo geral: identificar a existência de contribuições do processo de *coaching* no desenvolvimento de carreira dos executivos. E como objetivos específicos: (1) verificar se as definições de *coaching* são condizentes com as percepções dos executivos (2)

identificar as contribuições do coach no processo de *coaching*; (3) analisar as contribuições do *coaching* no desenvolvimento profissional do executivo; (4) verificar as contribuições do *coaching* no desenvolvimento pessoal do executivo; (5) identificar a existência de contribuições do processo de *coaching* para o *networking* percebidas pelo executivo; (6) analisar se o gestor da área de Recursos Humanos percebe o desenvolvimento dos executivos, após o processo de *coaching*.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Carreira

Segundo Dutra (2010), nas últimas décadas, tem se observado maior preocupação quanto às práticas de orientação profissional nas organizações, sobre as quais várias hipóteses podem ser consideradas, em razão de sua crescente demanda. As hipóteses que parecem justificar a adoção e o estímulo para a aplicação da orientação são as constantes mudanças, a crescente competitividade, a complexidade das relações sociais, econômicas e políticas, as quais hoje são chamadas de *development relationship programs*. Os resultados destes fatores influenciaram as organizações, refletindo nas relações de trabalho, no exercício das atividades profissionais e, conseqüentemente, na construção da carreira na empresa contemporânea.

Fischer (2002), aborda que o grande avanço dos modelos de gestão de pessoas nas organizações mostra uma tendência de adoção de estruturas articuladas por competências que atrelam métodos e práticas de gestão de carreira, desenvolvendo o conjunto analítico de intenção deliberada de gerenciar carreira. Essa prática envolve planejamento e acompanhamento da vida profissional dos colaboradores, assim como maneiras para estimular e oferecer suporte para que planejem sua própria carreira, por meio de programas de recrutamento interno e a possibilidades de ascensão na própria empresa.

Dutra (1996) considera importante para a evolução da carreira seguir um planejamento que leve em consideração seis passos: (1) **autoconhecimento**: significa o *saber-se*, o conhecer-se e o olhar-se; (2) **conhecimento do mercado**: observância às alternativas, limitações

e opções de desenvolvimento profissional direcionado para o futuro; (3) **objetivos da carreira**: focados no autoconhecimento e nos aspectos pessoais (família, sociedade, situação econômico-financeira); (4) **estratégias de carreira**: planejamento dos caminhos a serem percorridos para atingimento dos objetivos definidos (5) **plano de ação**: possibilidade de mensuração dos resultados a serem atingidos (metas, indicadores, fatores críticos e avaliação de recursos como tempo, dinheiro e preparo) (6) **acompanhamento do plano**: reavaliação sobre a evolução dos passos traçados e percorridos.

A partir do conceito de Quinn (1992) e Khapova, Arthur e Wilderom (2007), Dutra et al. (2009), utilizaram em seu artigo sobre a proposta de carreiras inteligentes, uma nova metodologia como uma forma de análise e reflexão sobre carreiras, sustentada por três competências pessoais acumuladas: sabendo como (*knowing how*), sabendo porque (*knowing why*) e sabendo com quem (*knowing whom*). Os autores enfatizam que essas competências são obtidas por meio da educação, do trabalho e da experiência de vida que, de certa forma, se acumulam e podem ser consideradas como um “capital de carreira”, o qual pode contrair ou perder valor, ou ainda ser contraído por novo capital.

Veloso (2012) aborda que as pessoas devem pensar em investir nas carreiras inteligentes para ter sucesso e sintetiza que *knowing why* é o significado do trabalho para a pessoa, de acordo com os seus valores pessoais. Cada um deve pensar no que realmente gosta e que deve fazer sentido para a pessoa. Já *knowing how*, está voltado para as competências operacionais, ou seja, técnicas e habilidades, enquanto que *knowing whom* tem a ver com as relações interpessoais e *networking*.

Para a edificação de uma carreira, Dutra et al. (2009) concordam que as pressões sofridas para o desenvolvimento profissional, as tomadas de decisões, mudanças, atitudes e adaptações sociais geralmente impactam em outras esferas da vida e que, nos dias atuais, trabalhar não significa necessariamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. Assim, vários outros arranjos de carreira se formam, como as carreiras inteligentes e as carreiras sem fronteiras e influenciam o comportamento tanto das pessoas quanto das famílias e da própria organização.

Veloso e Dutra (2010), referem-se à carreira como a sequência de cargos ocupados e trabalhos executados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando a perspectiva do profissional. Por outro lado, na visão da empresa, engloba políticas, procedimentos e decisões dentro da organização. Para Dutra (1996), as pessoas instituem uma reflexão acerca de suas carreiras somente com a identificação de oportunidades e a procura constante de sua realização, porém, é imprescindível o autoconhecimento, a identificação de suas preferências pessoais, seus pontos fortes e os pontos a desenvolver e desvendar suas reais afinidades. Olhar para dentro de si, refletir sobre suas necessidades, expectativas e história de vida, para assim encontrar os caminhos para se iniciar um desenvolvimento de carreira.

## 2.2. Coaching

Milaré e Yoshida (2007) preconizam que o processo de *coaching* objetiva que o aprendizado da pessoa pode ajudá-la a suprir as necessidades de resolução de seus problemas tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo tal aprendizado refletido em desempenho e resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a equipe que lidera, disseminando-se na organização como um todo. Ainda segundo esses autores e apoiado por Dutra (2010), a utilização do *coaching* tem estilo variado nas organizações, podendo ser trabalhado de forma individual ou em grupos.

Dutra (2010) aprofunda a questão ao afirmar que o *coaching* procura desenvolver o executivo em direção às atividades profissionais dirigidas às suas atividades organizacionais, o que é corroborado por Ferreira (2008), que enfatiza que sua aplicação gera benefícios tanto para o executivo que recebe o processo quanto para as organizações em que atuam.

De acordo com Rabaglio (2004), *coaching* no contexto organizacional pode ser entendido como um estilo de gestão de pessoas, com processos bem definidos, metas claras, que desenham ações e contribui de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, como consequência, o desenvolvimento das empresas.

Já Bluckert (2005), define o processo de *coaching* como um facilitador do aprendizado e do desenvolvimento, que tem o propósito de promover

uma melhoria de desempenho e fortalecer a ação eficaz, assim como a realização de objetivos e a satisfação pessoal e que envolve crescimento constante e mudança em perspectivas, atitudes ou comportamentos.

Whitmore (1994) apresentou o *coaching* como uma ferramenta utilizada para desbloquear o potencial de uma pessoa, com o objetivo de maximizar o seu próprio desempenho, pois, segundo o autor, é uma forma de ajudá-los a aprender e não somente ensinar.

Na visão de Mayor (2001), o *coaching* é um método de desenvolvimento que faz com que a pessoa aprenda a enfrentar seus sentimentos e medos, abordando a questão do aprendizado nas relações humanas tanto no âmbito profissional como no âmbito pessoal. Já para Whitmore (2005), *coaching* é uma forma de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes nas pessoas e envolve a criação de uma visão de futuro ou um ideal. Para tanto, deve-se integrar cada área da vida de uma pessoa, seja pessoal ou profissionalmente, numa visão mais sistêmica.

Segundo Whitmore (2005), todo o programa de *coaching* precisa ter objetivos bem definidos e prazos e metas mutuamente pré-estabelecidas. Compete ao *coach* “guiar o *coachee*” em direção a uma reflexão individual de “o que e o quanto” está disposto a adotar as sugestões propostas.

Para Reis (2013), o *coaching* procura provocar maneiras distintas de interpretar, entender e lidar com os fatos que são incorporados à prática do *coachee*, gerando uma crescente independência em relação ao *coach* e abrangendo o *coaching* como um ciclo constante de ação e aprendizado, que potencializa transformações particulares.

## 2.3. O Coach

De acordo com Reis (2013), os *coaches* são profissionais capacitados a exercer o *coaching*, que partilham suas vivências, informações, visões, raciocínios e comportamentos com o *coachee*, que é a pessoa/cliente que recebe as informações e adquire as distinções que precisam para uma alavancagem pessoal e profissional em seu ambiente. Os *coaches* estimulam as pessoas a se desenvolver por planejamentos traçados com um plano de ação preciso e convicto, para o alcance ou superação das expectativas. A ideia proposta

pelo autor é posicionar a reflexão e o *coaching* em um processo contínuo, que vai desde a experiência à aprendizagem individual e que, por outro lado, pode conduzir o orientando a participar, ao mesmo tempo, de um encaminhamento sistemático do aprendizado individual até ao organizacional.

Gallwey (2014) afirma que identificar o *coach* simplesmente como um treinador pode ser um absurdo, pois o seu processo não se reduz apenas a um simples treino caracterizado pela reprodução exaustiva e automatizada de um exercício, jogada, movimento ou ação. O autor aborda ainda que o trabalho do *coach* deve ter como objetivo despertar a potencialidade existente dentro de uma pessoa, para que ela eleve ao máximo o seu desempenho, estimulando-a a mostrar seu potencial e ajudando-a a aprender, em vez de meramente ensiná-la ou treiná-la, estimulando na descoberta de novos caminhos, de forma espontânea e natural.

Segundo Whitmore (2005) e Goldsmith (2003), o *coach* necessita desenvolver ao máximo as capacidades e habilidades de saber perguntar e ouvir, a adoção da prática de perguntas abertas e relevantes, evitando-se, assim, respostas fechadas e defensivas, desta forma, obtendo-se a avaliação, a indicação de soluções, o plano de ação e o monitoramento dos resultados esperados. Para contribuir para o estabelecimento e manutenção de um relacionamento de *coaching* bem-sucedido, existem três atitudes essenciais: o estabelecimento de normas claras, manter a melhor expectativa e dar o exemplo.

O'Neill (2000, p.24) considera que "o *coach* de executivos tem como uma das finalidades, colocar o líder ao lado da equipe". Segundo o autor, o *coaching* é uma forte ferramenta para o desenvolvimento de executivos que comandam uma equipe, porque favorece a produtividade e o relacionamento entre ambos. É no momento do processo de *coaching* que o executivo adquire experiências importantes de liderança, as quais pode transmitir à sua equipe, facilitando a interatividade entre eles e uma melhor prática de *feedback*.

#### 2.4. Coaching Executivo

Popper e Lipshitz (1992) descreveram que o *coaching* executivo consiste em dois componentes, sendo: a) melhorar o desempenho

no nível de habilidade; e b) estabelecer uma relação para aumentar o desenvolvimento psicológico dos executivos, fornecendo resumos de diferentes tipos e técnicas de *coaching*.

Segundo O'Neil (2000), *coaching* executivo é aplicado para profissionais em níveis de topo da organização, tendo como objetivo o desenvolvimento das capacidades de liderança, promovendo melhorias no nível de comunicação e de relacionamento interpessoal. Segundo o autor, o *coaching* executivo é um processo pelo qual a capacidade e eficiência dos líderes são incrementadas e sua essência é a de ajudar os líderes a resolverem seus dilemas e transformar o que aprenderam em resultados positivos para a organização.

Já para Pereira (2008), o processo de *coaching* executivo é um formato de intervenção eficaz, procurado pelas organizações contemporâneas por abranger, na sua aplicação, técnicas de desenvolvimento pessoal dirigidas para profissionais, as quais deverão começar um programa de mudança organizacional, ou seja, os líderes formais.

Krausz, (2007) descreve o processo de *coaching* como uma intervenção estratégica para as lideranças da organização, cujo objetivo é elevar o desempenho individual, grupal e organizacional, por meio do aproveitamento do capital humano, social e organizacional disponível em qualquer empresa em que o processo é uma aliança de trabalho entre um *coach* executivo e empresarial e um executivo. O contínuo desenvolvimento e uma elevação do nível de desempenho do *coachee* (executivo) no relacionamento com seus pares, subordinados e superiores hierárquicos, de forma harmoniosa e cooperativa, com incremento da automotivação e consequente melhoria de resultados.

### 3. METODOLOGIA

A técnica de pesquisa utilizada neste estudo foi a qualitativa, que permite uma compreensão mais detalhada sobre as pessoas, o processo e os conteúdos-chave, que serviram de base à investigação, sendo realizada por meio de estudos de caso, pois está diretamente integrada a uma realidade individual, apresentando mais flexibilidade na coleta das informações, a partir da percepção dos envolvidos no tema estudado, com

o objetivo de entender o elemento –e o contexto em que o mesmo acontece. (MARCONI; LAKATOS, 2008)

Yin (2010, p.32) identifica que o estudo de caso é habitualmente utilizado para entender fatos mais complexos e que deve ser usado quando o tipo de pergunta que guia a pesquisa começa com “por que” ou “como” e quando o investigador tem pouco domínio sobre o fenômeno investigado. Gil (1999), por sua vez, alega que o estudo de caso envolve uma investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de forma que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, que significa, para o autor, uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real.

Gil (2006) e Yin (2010) comentam que existem quatro passos mais apropriados para se analisar estudos de caso, que são: (1) envolvimento duradouro e consistente com os entrevistados no local da pesquisa, no qual o pesquisador deve se envolver sobre os aspectos culturais da organização, permanecendo no local em período de tempo adequado para o entendimento do funcionamento e da dinâmica organizacional, de modo que possa analisar e verificar informações contraditórias, a partir da obtenção da confiança entre as pessoas envolvidas; (2) revisão dos dados levantados por pessoas neutras ao processo, que não tenham se envolvido anteriormente no assunto; (3) estabelecer procedimentos de forma que os dados levantados possam ser checados e confrontados para verificação de sua veracidade. Esse procedimento também é conhecido como triangulação de dados; (4) checagem dos resultados e conclusões do pesquisador pelos participantes, de modo a assegurar que as percepções e a própria conclusão sejam coerentes entre os mesmos.

Sendo assim, foi realizado nesta pesquisa um estudo de caso distribuído nas seguintes etapas: 1) análise documental; 2) entrevista com os *coachees*, executivos da organização pesquisada; 3) entrevista com os profissionais da área de Recursos Humanos e, por fim, uma entrevista com a *coach* responsável pela aplicação do programa de *coaching*. As pesquisas podem ter três abordagens que são as qualitativas, as quantitativas e as mistas.

Foi escolhida uma organização do setor químico de origem brasileira, com atuação global, líder na fabricação de produtos químicos especializados, que passou pelo processo de *coaching*. A principal razão da escolha dessa empresa é que se trata de uma organização líder nacional em tensoativos e especialidades químicas, que atua no desenvolvimento e fornecimento de matérias-primas para indústrias em mais de 30 setores, incluindo cosméticos, cuidados pessoais, limpeza doméstica e industrial, agroquímicos, tintas e vernizes.

A pesquisa foi realizada com oito executivos que se prontificaram a contribuir com esse estudo, concedendo depoimentos em entrevistas. Tais executivos ocupam cargos de liderança, em diversos departamentos da empresa, sendo que seis deles são do gênero masculino e duas pessoas, do gênero feminino. Todos possuem curso superior completo, a faixa etária está situada entre 37 anos e 59 anos de idade, sendo que os mesmos possuem em média 20 anos de tempo de casa. Informações mais detalhadas e completas a respeito dos entrevistados podem ser visualizadas no Quadro 8. Dentre esses oito executivos, dois deles fazem parte da equipe da área de Recursos Humanos. Sendo assim, estes opinaram na condição de avaliadores da aplicação do processo de *coaching* na organização. Também concedeu depoimentos o profissional responsável pela aplicação do processo de *coaching* nos executivos (*coach*).

Para realização das entrevistas, o *coach*, profissional responsável pela realização do processo de *coaching*, contatou a responsável da área de Recursos Humanos, que conduziu o programa de treinamento dos executivos, solicitando autorização para iniciar a pesquisa.

### 3.1 Descrição do Programa de *Coaching*

O programa de desenvolvimento de lideranças da organização estudada foi elaborado por uma demanda da alta gestão, para que o seu corpo gerencial tático: (1) se apropriasse da função de gestor de pessoas; (2) se tornasse mais integrado; (3) trabalhasse a criatividade e capacidade de inovação. Para atender a esses objetivos foi necessária a realização de ações que possibilitassem aos gestores o desenvolvimento

comportamental. Sendo assim, para lhes auxiliar a desenvolver e implantar o programa, a equipe de recursos humanos contratou uma consultoria e ambas desenharam o programa de *coaching* para o desenvolvimento de lideranças, contendo três frentes complementares descritas a seguir: (1) encontros presenciais; (2) educação à distância e (3) *coaching*.

Etapas do programa de Coaching: (1) encontros presenciais que tiveram como objetivo reunir os 40 gestores táticos da organização periodicamente em sala de aula para trabalhar conteúdos teóricos e práticos. Foram realizados quatro módulos de 32 horas, ao longo de 21 meses em encontros bimestrais; (2) educação à distância, que teve como principal objetivo manter os participantes em contato com os assuntos trabalhados em sala de aula e provocar reflexões sobre o seu conteúdo e aplicação prática entre um encontro e outro. Como os encontros possuem um espaço temporal de dois meses, é importante que os alunos continuem conectados ao programa e à implantação do conteúdo trabalhado em seu dia a dia de trabalho; apresentação dos conceitos de *coaching* adotados pela empresa, que no caso deste programa, foi chamado de *coaching* executivo, pois teve como um dos seus objetivos auxiliar o gestor a aplicar o conteúdo trabalhado nos encontros presenciais. O grande desafio desse tipo de programa é aplicar esse conteúdo na prática do dia a dia de trabalho e auxiliá-los na mudança de comportamento.

Por conta disso, o programa buscou, ao longo das sessões, retomar o conteúdo trabalhado em sala de aula e estimular a sua aplicação prática. Ainda segundo a *coach*, muitas vezes, nota-se que os gestores não aplicam os conteúdos por questões comportamentais, o que dificultam o processo. Sendo assim, o *coaching* individual auxilia no processo, pois pode facilitar a reflexão do indivíduo sobre o que de fato impede que ele programe algumas ações. Muitas vezes, são questões simples, como a realização de reuniões semanais com a equipe.

### **3.2 Análise de Conteúdo da Pesquisa e Estudo de Caso**

Para a realização da pesquisa, foram também utilizadas as abordagens da análise de conteúdo. Bardin (2006) aborda que a análise de conteúdo da

pesquisa sobrevém em um conjunto de técnicas das comunicações, conseguidas no momento da pesquisa, que emprega métodos ordenados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para ele, a finalidade dessa análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos concernentes às condições de produção ou recepção, que recorrem a indicadores quantitativos ou não e as organiza em três fases, sendo: pré-análise (leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, referenciação dos índices e elaboração de indicadores), exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, sendo explicitadas da seguinte forma:

Para Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Optou-se pela abordagem qualitativa, associada a um fato mais subjetivo e à triangulação de dados de Marconi e Lakatos (2008), assim como à teoria de Bardin (2006), devido tais teorias terem etapas explicitadas por uma comunicação de fácil entendimento para as análises e por serem os caminhos mais citados no Brasil, em técnicas de análise de dados.

Neste trabalho, entre as etapas de análise de conteúdo, foi realizada a transcrição das entrevistas. Em seguida a pesquisadora realizou a leitura flutuante do material e organizou os conteúdos em categorias condizentes com os objetivos de pesquisa.

### **3.3 Entrevistas**

A entrevista foi realizada por método semiestruturado, que é uma mescla de perguntas fechadas e abertas em que o entrevistado pode conversar sobre o tema proposto. O pesquisador, por sua vez, precisa adotar algumas questões predefinidas mas deve entrevistar de forma semelhante a uma conversa informal, deixando o respondente bem à vontade. O entrevistador deve ficar atento para direcionar a discussão para o assunto em questão e poderá fazer perguntas adicionais, caso achar pertinente, para que possa responder a questão com o objetivo de elucidar qualquer dúvida que ainda exista (BONI; QUARESMA, 2005).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado elaborado a partir do desenvolvimento conjunto de uma Matriz de Amarração (TELLES, 2001).

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

##### 4.1 Percepção dos Envolvidos Sobre as Características do Coaching

A primeira categoria objetivou verificar se as definições de *coaching* são condizentes com as percepções dos executivos, ou seja, a forma como os executivos enxergam o processo de *coaching*. Assim, a pergunta feita aos entrevistados foi: "Como você define o *coaching*?" As percepções dos envolvidos foram: (1) **executivos**: segundo sua percepção, o *coaching* é uma ferramenta de aconselhamento e desenvolvimento pessoal e profissional que auxilia no autoconhecimento, reflexão individual e mudanças, além de contribuir para o direcionamento da carreira e a construção de um plano de ação para a obtenção dos resultados; (2) **área de Recursos Humanos**: veem o *coaching* como uma ferramenta eficiente para trabalhar o autoconhecimento, a carreira do executivo, o apoio para liderança com foco nas relações e nos resultados, reflexões e mudanças pessoais. Também enxergam tratar-se de uma ferramenta interessante para aconselhamento e direcionamento da carreira; (3) **coach**: vê o processo de *coaching* como uma ferramenta de autoconhecimento e de apoio para trabalhar as questões pertinentes à liderança e fundamental para o desenvolvimento da carreira do executivo, voltados aos objetivos organizacionais.

As respostas obtidas coincidem com as teorias de Dutra (1996), que considera imprescindível o autoconhecimento e pontos a serem desenvolvidos. Autores como Krausz (2007), Araújo (1999), Lyons e Freas (2003), Dingman (2004) e Sztucinski (2001) também afirmam que o *coaching* é uma ferramenta importante no direcionamento dos anseios das pessoas, sendo até recomendado para aquelas que desejam encontrar caminhos adequados sobre aspectos pessoais e profissionais. Além disso, as respostas vão ao encontro das carreiras inteligentes, especificamente no que se refere ao *knowing why*, pelo fato do *coaching* proporcionar o autoconhecimento.

##### 4.2 Percepção Sobre o Perfil do Coach

A segunda categoria tem como objetivo identificar contribuições do *coach* no processo de *coaching*. A pergunta feita aos executivos foi: "Em sua opinião, quais são as principais características percebidas no *coach* que te levaram a continuar no processo?". As percepções dos envolvidos foram: (1) **executivos**: possuem a percepção de que o *coach* é um profissional com conhecimentos técnicos adequados à sua condição, tratando as relações estabelecidas com confiança e de maneira inteligente e ética entre as partes, de maneira que as opiniões e ideias trocadas durante as sessões sempre foram bastante proveitosas, provocativas e instigantes para a reflexão dos mesmos, prevalecendo o tratamento impessoal isento e sem juízo de valor; (2) **área de Recursos Humanos**: o *coach* deve ser um profissional externo à organização, competente, ético, deve atuar como facilitador e provocador de reflexões para ajudar o executivo a se desenvolver em sua carreira; (3) **coach**: sua opinião coincide com a opinião da área de Recursos Humanos, ou seja, deve ser um membro externo, neutro, ético, disposto a ouvir, guardar sigilos e saber fazer perguntas que provocam a reflexão do colaborador.

As respostas obtidas na entrevista vão ao encontro do que Goldsmith, Lyons e Freas (2003) acreditam sobre as características que um bom *coach* deve possuir, ou seja, o *coach* não deve ser apenas uma pessoa de processos, mas que pode estabelecer um relacionamento. O *coach* é um conhecedor sobre o ambiente imediato do executivo, é ético, honesto e corajoso, sendo que, ao fornecer *feedback* ao *coachee*, o faz de uma forma tranquila e assertiva; além disso, tem boa capacidade de escutar, faz boas perguntas, é visionário e analítico, um bom planejador, que busca o acompanhamento e fechamento. Nos conceitos abordados nas carreiras inteligentes, especificamente no *knowing why*, o processo de *coaching* estimula o colaborar a refletir sobre aspectos pessoais pertinentes ao seu autodesenvolvimento.

##### 4.3 Percepção Sobre as Contribuições do Coaching e da Organização para A Carreira

A terceira categoria tem como objetivo analisar as contribuições do *coaching* no desenvolvimento

profissional do executivo e confrontar as respostas obtidas com as argumentações de Ferreira (2008), que ressalta que, além de trazer mudanças a nível pessoal e profissional, o *coaching* gera melhoria no ambiente de trabalho de maneira valiosa e durável, trazendo também maior capacidade de autorrealização, autodireção e autodeterminismo para atingir resultados. Portanto, a pergunta realizada aos entrevistados foi: “Quais foram às contribuições do *coaching* e da organização para sua carreira profissional?” As percepções dos envolvidos foram: (1) **executivos**: colocam que o *coaching* contribuiu de maneira significativa em diversos aspectos pessoais e profissionais, tais como: entendimento e melhor visão sobre as necessidades de outras pessoas, maior conscientização para o desenvolvimento e planejamento na execução de atividades laborais e pessoais, aprimoramento na capacidade de delegação, negociação e relacionamento com a equipe, melhoria e fortalecimento nas questões que envolvem o enfrentamento, a busca e a consecução de desafios pessoais. Uma pequena minoria, ou seja, o **Executivo 1** e o **Executivo 5**, alegam que não vislumbraram melhorias muito significativas após o processo de *coaching*, mas que foi bom; (2) **área de Recursos Humanos**: segundo a área de Recursos Humanos, a organização oferece oportunidades para o desenvolvimento de carreira dos profissionais, sendo que o processo de *coaching* é visto como uma ferramenta de apoio profissional inclusive na vida pessoal do colaborador, trazendo melhoria nos relacionamentos e *feedbacks* com os seus *stakeholders*, com foco nos resultados da organização; (3) **coach**: o processo de *coaching* é uma ferramenta poderosa de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, focado em aspectos comportamentais cujos resultados são produzidos somente se o *coachee* estiver receptivo a possíveis mudanças pessoais. Entretanto, as experiências vivenciadas também mostram que nem todos os colaboradores estão receptivos a aceitar o *coaching* como processo de desenvolvimento.

A maioria das respostas coincide com as afirmações de Reis (2013), nas quais o autor considera que o *coaching* executivo possui uma relação de três elementos fundamentais, sendo esses: (1) aconselhamento sobre questões relacionadas ao trabalho; (2) *feedback* e (3)

melhoria dos gestores e eficácia em suas posições atuais. Campos (2012) destaca a importância do processo de *coaching* e observa que sua aplicação nas organizações traz benefícios significativos para o desenvolvimento pessoal do executivo que aceita vivenciar esse processo. As respostas obtidas correlacionam o *coaching* com um processo importante no desenvolvimento das competências operacionais, ou seja, habilidades, especialidades individuais e a maneira como a pessoa se desenvolve perante a organização, indo ao encontro dos preceitos abordados nas carreiras inteligentes – *knowing how*.

#### 4.4 Percepção sobre as Contribuições do Coaching para a Evolução Pessoal

A quarta categoria objetivou verificar as contribuições do *coaching* no desenvolvimento pessoal do executivo, ou seja, se o processo de *coaching* possibilita o desenvolvimento para a evolução pessoal do entrevistado. Essas mudanças já foram mencionadas por Bluckert (2005), pois o mesmo considera o *coaching* como um facilitador do aprendizado, que propicia a realização de objetivos e a satisfação pessoal, envolvendo crescimento constante e mudanças em atitudes e comportamentos. Portanto, a pergunta feita aos entrevistados foi: “Quais foram as contribuições do *coaching* para sua evolução pessoal?”

As percepções dos respondentes foram as seguintes: (1) **executivos**: grande parte dos executivos responderam que o *coaching* influenciou positivamente suas vidas pessoais, fazendo-os refletir e revisar projetos e prioridades de vida, despertando questões pessoais e melhorando a qualidade de vida e os relacionamentos. A conquista de novas competências, a satisfação em fazer aquilo que almejou desde o início da carreira, a melhoria no relacionamento interpessoal, desempenho profissional, bem como a necessidade de definição e consolidação de objetivos e a tomada de decisão, a identificação com a empresa e as atividades executadas, além de maior autoconfiança e valorização pessoal, foram os principais benefícios citados pelos entrevistados. Os dois executivos, o **Executivo 1** e o **Executivo 5**, afirmaram não terem vislumbrado grandes diferenças na vida pessoal com o processo de *coaching*, no entanto, um deles

afirmou que já colocava em prática rotineira os principais preceitos estabelecidos no *coaching*, em especial o que trata sobre relacionamentos interpessoais. Segundo um dos respondentes, apesar da ajuda do coaching e de outras formas de investimento da organização nesse crescimento, o desenvolvimento profissional e as mudanças necessárias para tal, ocorrem a partir de iniciativas e atitudes próprias. (2) **área de Recursos Humanos:** na opinião da área de Recursos Humanos, a contribuição do *coaching* na vida profissional, nos relacionamentos, planejamento e organização reflete, conseqüentemente, na vida pessoal para obtenção de uma melhor qualidade de vida; (3) **coach:** para o *coach*, o autoconhecimento é fundamental para fortalecer as questões pessoais, ajudando a desvendar os pontos fortes do indivíduo, melhorando questões comportamentais.

Assim, uma das características do *coaching* é, a partir desse fortalecimento das relações interpessoal, desenvolver o *networking* do profissional, tanto dentro quanto fora da organização. Os depoimentos dos respondentes mostram de maneira categórica que o coaching influenciou suas vidas pessoais, no sentido de estimular um processo de aprendizado nas relações humanas, nos âmbitos pessoal e profissional (MAYOR, 2001), além de permitir a criação de uma visão de futuro ou um ideal (WHITMORE, 2005). Observa-se também a presença de aspectos da carreira inteligente na abordagem do *knowing why*, quando alguns respondentes afirmam que se sentem satisfeitos no trabalho e, ao mesmo tempo, existe uma identificação com as atividades realizadas, dentro das perspectivas que os mesmos traçaram desde o início de suas carreiras.

#### 4.5 Percepção sobre a Influência do Coaching para a Ampliação do Networking

A quinta categoria visou identificar a existência de contribuições do processo de *coaching* para o *networking*, percebidas pelo executivo. Segundo O'Neill (2000), o *coaching* é uma ferramenta que favorece a produtividade e o relacionamento entre o líder e os seus colaboradores, permitindo que sejam transmitidas para sua equipe experiências importantes de liderança e facilitando a interatividade entre eles e uma melhor prática de *feedback*, além de ser uma das principais

ferramentas para o desenvolvimento de carreira. Nesse sentido, a entrevista levou em consideração a seguinte pergunta: "O processo de coaching ajudou a desenvolver o seu networking?"

As percepções dos respondentes foram as seguintes: (1) **executivos:** os respondentes afirmam que o *coaching* influenciou positivamente no seu *networking* tanto no seu departamento quanto no estreitamento com os profissionais de outras áreas. Alguns executivos deixaram claro que entender as necessidades dos outros departamentos melhorou a relação entre todos, além de perceberem que estavam mais disponíveis para as pessoas, tendo maior cuidado nas relações. Um dos respondentes afirmou que pratica o *networking* com muita intensidade e que valoriza muito as relações interpessoais em todos os contextos, seja na vida profissional, acadêmica e pessoal, pois acredita fielmente que a vida é feita de relacionamento e que cultiva o hábito de sempre estar em contato com as pessoas. (2) **Recursos Humanos:** considera que o *coaching* facilita a relação entre as áreas, melhora o relacionamento entre o líder e sua equipe, além de fornecer subsídios para o *feedback*, ou seja, melhoria com os *stakeholders*. (3) **Coach:** nas palavras do *coach*, o *coaching* enfatiza e incentiva a importância do relacionamento com outras pessoas e contribui para a ampliação do *networking*, tanto dentro quanto fora da organização.

Sob a ótica das carreiras inteligentes, o fortalecimento das relações pessoais e a ampliação do *networking* refletem os conceitos do *knowing whom*, no qual os relacionamentos profissionais ajudam no desenvolvimento da carreira.

#### 4.6 Percepção da Área de Recursos Humanos Quanto à Evolução do Executivo Após o Processo de Coaching

A sexta categoria visou analisar se o gestor da área de recursos Humanos percebe o desenvolvimento dos executivos, após o processo de *coaching*. Segundo Ferreira (2008) e Dutra (2007), *coaching* é uma ferramenta que tem sido utilizada pelas organizações como valioso subsídio no desenvolvimento de seus executivos, o que conseqüentemente influencia os resultados da organização, principalmente em momentos de constantes mudanças globais. Assim, a

pergunta destinada para o responsável pela área de Recursos Humanos da organização foi: “O gestor da área de Recursos Humanos percebe a evolução do executivo após o processo de *coaching*?” A percepção foi que a área de Recursos Humanos opinou favoravelmente ao processo de *coaching*, visto este ter trazido resultados satisfatórios tanto para o profissional quanto para a organização. Entretanto, a área de Recursos Humanos salientou que o processo de *coaching* não pode ser considerado como uma resposta única para o desenvolvimento humano pois outros aspectos devem ser contemplados, motivo pelo qual esse assunto representou um módulo dentro do treinamento de desenvolvimento de liderança. Ainda, segundo a área de Recursos Humanos, o interesse pelo processo de *coaching* foi originado por indicações de outras organizações que já haviam contratado esse tipo de serviço anteriormente, com resultados positivos.

As manifestações da área de Recursos Humanos coincidem parcialmente com os dados da ABRACOACHING – Academia Brasileira de *Coaching* (2015), pois, apesar da procura por esse assunto ser explicada pela aprovação positiva dos entrevistados, um dos motivos que os levam a isso é diferente, pois um dos fatores colocados pela ABRACOACHING a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De maneira geral, as respostas dos entrevistados coincidiram com as fundamentações teóricas existentes sobre o *coaching* e também sobre o desenvolvimento de carreiras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar as percepções sobre as características do *coaching*, os executivos o percebem como uma ferramenta de aconselhamento e desenvolvimento pessoal, autoconhecimento, reflexão para mudanças e direcionamento da carreira para obtenção dos resultados. Os gestores da área de Recursos Humanos, por sua vez, concordam que o *coaching* é uma ferramenta eficiente para trabalhar o autoconhecimento, a carreira do executivo, sendo um instrumento de apoio para liderança com foco nas relações interpessoais e nos resultados da organização. O *coach* vê o processo como uma ferramenta poderosa de apoio para trabalhar as questões pertinentes à liderança. As contribuições

obtidas desses três públicos para esta questão demonstram que o *coaching* é uma ferramenta de autoconhecimento e desenvolvimento para a carreira dos executivos e serve como apoio para melhorar as relações interpessoais e os resultados da organização.

No que diz respeito à percepção sobre as contribuições do *coaching* e da organização para a carreira, os entrevistados, em grande parte, responderam que o processo contribuiu para o entendimento e melhoria da visão das necessidades de outras pessoas, para o desenvolvimento e planejamento das atividades laborais e pessoais, para a delegação, negociação e relacionamento com a equipe, para a melhoria e fortalecimento nas questões que envolvem o enfrentamento, a busca e a consecução de desafios pessoais. Segundo os profissionais da área de Recursos Humanos, a organização oferece oportunidades para o desenvolvimento de carreira e o *coaching* emerge como uma ferramenta para apoiá-los no desenvolvimento pessoal e profissional.

As respostas obtidas dos entrevistados constataram a existência de percepções positivas do *coaching* para a ampliação do *networking*. Nesse sentido, como consequência, o processo de *coaching* resulta numa maior disponibilidade de tempo, atenção e cuidado com as pessoas. Foram observadas melhorias nas relações com profissionais de toda organização, sendo que, no caso dos profissionais da própria equipe, foi observada também melhoria no relacionamento, em função do aprimoramento do processo de *feedback*. Portanto, os entrevistados consideraram o *coaching* importante para o desenvolvimento de suas carreiras, pois o mesmo contribuiu para a ampliação do *networking*, em função do aprimoramento e da melhoria do relacionamento entre as pessoas.

Seis dos oito executivos entrevistados afirmaram que indicariam o processo de *coaching* para outras pessoas, visto que esse trouxe à tona reflexões pessoais importantes para a carreira e vida pessoal. No entanto, tais executivos ressaltam que essas reflexões somente despontarão caso o profissional que conduz essa atividade (*coach*) for devidamente preparado e capacitado, devendo possuir atitudes e posturas para a condução do processo, sob o risco de, se assim não for, não trazer os resultados satisfatórios e desejados. Além

disso, consideram que o processo de *coaching* se revelou gratificante no âmbito profissional, em sua carreira e em seu *networking*, influenciando na vida pessoal, de forma a terem mais equilíbrio e tempo para as relações familiares, com amigos e, conseqüentemente, melhor qualidade de vida.

Já dois dos executivos entrevistados adotaram uma postura moderada quanto à efetividade do processo de *coaching*, pois consideraram que o treinamento não fez muita diferença em suas vidas pessoal e profissional, tendo em vista que já aplicavam os conceitos e preceitos em suas rotinas diárias. No tocante à recomendação do processo de *coaching* para outras pessoas, tais executivos se mostraram cautelosos. Um deles alega que existem consideráveis diferenças entre a prática e as teorias apresentadas, porém ressaltando que “*sempre aprendemos alguma coisa*”. Já o outro executivo acredita que seja necessário treinamentos complementares, a fim de dar maior consistência e embasamento aos princípios e conceitos abordados no processo de *coaching*.

Como limitações do estudo, este poderia ter produzido resultados mais robustos e de maior representatividade qualitativa, caso houvesse maior quantidade de entrevistados. Diversas foram as dificuldades encontradas, que prejudicaram dispor de uma amostra maior de entrevistados, que vão desde casos de profissionais que não se manifestaram quando questionados se gostariam de participar do estudo, profissionais que não concordaram em participar dos estudos, profissionais que concordaram em participar, porém não estiveram disponíveis por ausência ou impossibilidade laboral, ou mesmo pessoas que já não se encontravam mais no quadro de colaboradores da organização. Além disso, deve ser considerado refere-se ao procedimento aprovado para realização da entrevista (por meio eletrônico), o que não permitiu maior interatividade entre o entrevistado e o autor.

Como contribuições esta pesquisa pode contribuir com os programas de Orientação Profissional no desenvolvimento da carreira de executivos, especialmente no que diz respeito às competências das carreiras inteligentes, representadas pelo *knowing why*, *knowing how* e *knowing whom*. Tal fato pode refletir a necessidade de desenvolvimento de novos estudos, com uma

abordagem mais centrada e mais clara quanto a forma como o *coaching* pode efetivamente trazer benefícios tanto na vida profissional como pessoal do elemento humano, já que uma parte dos entrevistados não viu grandes contribuições no processo de *coaching*. Além disso, esse estudo também traz questionamentos sobre a possibilidade de o grau de conhecimento do executivo sobre carreira influenciar na percepção das pessoas sobre o processo de *coaching* e o que pode ser trazido de novo para esses executivos que já conhecem sobre carreira. Estas considerações, juntamente com a realização desta ferramenta de avaliações, é uma das principais contribuições deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.
- BARDIN L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.
- BELL, C. R. **Mentoring como parceria**. In M. GOLDSMITH, L. LYONS, & A. FREAS (Eds.), **Coaching: O exercício da liderança** (7a ed.). São Paulo: Campus. 2003.
- BLUCKERT, Peter. **The foundations of a psychological approach to executive coaching. Industrial and Commercial Training**. vol. 37 (4), p. 171-178, 2005.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais. *Revistas Eletrônicas dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC*. v. 2. n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- CAMPOS, Teodoro Malta; NUNES PINTO, Heloisa Maria. *Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica*. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. p. 15-26, 2012.
- DINGMAN, Myra E. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

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

DUTRA, Joel Souza.; VELOSO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70, 2009.

FERREIRA, Marcos A.A. **Um estudo exploratório sobre a Percepção dos envolvidos**: organização, Executivo e Coach – Tese de Mestrado, USP, São Paulo – SP, 2008.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. In: *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSMITH, Marshall et al. **Coaching- O Exercício da Liderança**. Elsevier Brasil, 2003.

GUTTERIDGE, Thomas. Organizational career development systems: The state of practice. In Douglas T. Hall and Associates (Eds.), **Career development in organizations**. (pp. 50-94). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

HERR, Edwin L. Career development and its practice: A historical perspective. **The Career Development Quarterly**, v. 49, n. 3, p. 196-211, 2001.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. NBL Editora, 2007.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, p. 11-25, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª. Ed. Editora Atlas, 2008.

MAYOR, J. O. Aprender a ser. **Revista HSM Management**. Ed. maio-junho 2001.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: teoria e prática**, v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007.

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching – Treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.

PEREIRA, A. B. **Coaching em Portugal** – Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. "Ask not what your country can do for you": The normative basis of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 41, n. 1, p. 1-12, 1992.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, Germano Glufke. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **Revista de Carreiras & Pessoas**, 2013.

SZTUCINSKI, K. **The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience**. 2001. 266. Tese (Doutorado em Educação) **Graduate School of Education an Human Development**, George Washington University, 2001.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez., 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VELOSO Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha da; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 12(1), 61-72, (2011).

VELOSO, Elza Fatima Rosa. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**, University of São Paulo, São Paulo, 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

WHITMORE, J. **Coaching for performance**. San Diego, CA: Pfeiffer, 1994.

WHITMORE, J. **Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas**. Buenos Aires: Piados, 2005.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso – Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.