



ISSN: 2237-1427

Vol. 8 | Nº. 1 | Ano 2018

Páginas 41-60

### Fabio Loli

*Mestre Profissional em Gestão de Negócios pela Fundação Instituto de Administração – FIA*

[fabio.loli@yahoo.com.br](mailto:fabio.loli@yahoo.com.br)

### Marcelo A. Treff

*Professor do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da Fundação Instituto de Administração – FIA*

[mtreff@fia.br](mailto:mtreff@fia.br)

#### Dados para contato

Marcelo A Treff  
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Fundação Instituto de Administração.  
Rua José Alves Cunha Lima  
Vila Butantã  
05360050 - São Paulo, SP – Brasil  
[www.fia.com.br](http://www.fia.com.br)

Recebido em: 23/02/2017  
Aprovado em: 27/10/2017

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34980>

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

*THE CAREER COACHING AS A FACILITATION RESOURCE OF THE PROFESSIONAL TRANSITION PROCESS*

*EL COACHING DE CARRERA COMO RECURSO FACILITADOR DEL PROCESO DE TRANSICIÓN PROFESIONAL*

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção de coachees sobre as técnicas do coaching de carreira como apoio à transição profissional. Pretende-se identificar as estratégias adotadas durante o programa e descrever como o coaching contribui para as reflexões de indivíduos. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. A principal razão para a escolha desse enfoque foi realizar uma investigação exploratória sobre o assunto, com o objetivo principal de averiguar ideias e sentimentos dos participantes sobre as próprias experiências com o coaching. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete pessoas que contrataram o referido programa. Os resultados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, sendo que a análise categorial foi o método empregado para viabilizar a investigação dos elementos encontrados nas entrevistas. O critério de categorização utilizado foi o semântico, isto é, foram realizadas divisões e subdivisões dos dados analisados por unidades temáticas. Quatro categorias foram definidas com base nos objetivos do trabalho, no referencial teórico e na avaliação das entrevistas. Os resultados demonstraram que o coaching de carreira: i) favorece o aprofundamento do autoconhecimento dos indivíduos; ii) ajuda no encontro de sentido e propósito profissionais; iii) auxilia na superação de certas barreiras da transição, ao elevar o nível de autoeficácia de carreira e ao prestar auxílio em como lidar com visões de pessoas próximas contrárias à transição; e iv) incentiva a criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação da nova área de atuação profissional.

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

### ABSTRACT

The present study aims to evaluate the perception of coachees about the techniques of career coaching as a supporting program during professional transition. It also seeks to identify the strategies adopted during the program and to describe how coaching contributes to the individuals' reflections. This is a qualitative and exploratory research. The main reason to choose this approach was the accomplishment of an exploratory investigation of the

subject, with the purpose of examining the participants' thoughts and feelings about their own experience with coaching. Seven people, who used the mentioned program to help them in their career changes, were interviewed. The results were analyzed on the basis of the content analysis technique, being the category analysis the method employed to enable the investigation of the elements found in the interviews. The categorization criterion was based on semantics, i. e., the data was divided into thematic groups and subgroups. Four categories were defined on the basis of the research objectives, theoretical framework and interviews. The results demonstrated that career coaching: i) provides the further development of the individual self-knowledge; ii) helps to find career meaning and purpose; iii) assists to overcome certain transitions barriers, by increasing the level of career self-efficacy and by providing support of how to deal with others' opposed visions with regards to one's transition; and iv) encourages individuals to build a learning and experimentation agenda.

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

## **RESUMEN**

El presente estudio apunta a analizar la percepción de coachees sobre las técnicas del coaching de carrera como respaldo a la transición profesional. Se pretende identificar las estrategias adoptadas durante el programa y describir como el coaching contribuye a la reflexión de los individuos. Esta es una pesquisa cualitativa y exploratoria. La principal razón para elegir este enfoque fue realizar una investigación exploratoria a cerca del tema, con el objetivo principal de averiguar las ideas y sentimientos de los participantes sobre sus experiencias con el coaching. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con siete personas que contrataron el programa mencionado. Los resultados fueron analizados a base de la técnica de análisis de contenido, siendo que la análisis categorial fue el método empleado para hacer viable la investigación de los elementos encontrados. El criterio de categorización utilizado fue el semántico, es decir, han sido realizadas divisiones y subdivisiones de los datos por temas. Cuatro categorías fueron definidas a base de los objetivos del estudio, referencial teórico y entrevistas. Los resultados han demostrado que el coaching de carrera: i) favorece la profundización del autoconocimiento; ii) ayuda el encuentro de sentido y propósito profesionales; iii) auxilia la superación de barreras de la transición, puesto que eleva el nivel de autoeficacia de carrera y ayuda hacer frente a opiniones de personas próximas opuestas a la transición; y iv) incentiva la creación de una agenda de aprendizaje y experimentación de la nueva profesión.

**Palabras-clave:** gestión de carrera; coaching de carrera; transición profesional.

# 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Poucas pesquisas, contudo, buscam avaliar a real efetividade do coaching como apoio a indivíduos que desejam efetuar uma transição de carreira (YATES, 2014). Para Ferreira e Dutra (2010), a atividade de orientação profissional tem apresentado uma demanda intensificada e configura um campo fértil na gestão de carreiras. Nesse compasso, cabe investigar quais são as contribuições prestadas por programas de coaching para a temática.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a percepção de clientes (coachees) sobre as técnicas utilizadas no coaching de carreira como apoio à transição profissional. Como objetivos específicos, busca-se: i) identificar quais são as estratégias adotadas durante o programa; e ii) descrever como o coaching de carreira contribui para as reflexões desses indivíduos durante o processo de transição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Transição Profissional

Histórias de carreira podem ser analisadas de três maneiras distintas. A primeira delas consiste em estudá-las como constructos psicológicos que dão significado à vida das pessoas e moldam seu futuro. A segunda circunstância em que se analisam carreiras é por meio de elementos particulares de uma cultura ou subcultura. A terceira é pela análise das transições e dos períodos entre elas (NICHOLSON; WEST, 1995), sendo este enfoque o objeto principal de investigação neste estudo.

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

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

O conceito de identidade profissional foi amplamente estudado por Edgar Schein, especialista em carreira do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), por meio de uma pesquisa longitudinal, realizada entre as décadas de 1970 e 1980, sobre a formação de autoconceitos, denominados 'âncoras de carreira'. Essas compreendem competências, preferências e valores relacionados ao trabalho, a que uma pessoa não renunciaria caso fosse forçada a fazer uma nova escolha profissional (SCHEIN, 1996). O autor apontou que a maioria desses autoconceitos se concentra em torno de oito âncoras detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Âncoras de carreira

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

Fonte: desenvolvido com base em SCHEIN (1996).

Ibarra (2009) explica que o processo de redefinição da identidade profissional em mudanças de carreira requer que um indivíduo reexamine suas premissas básicas para avaliar novas possibilidades. A autora sugere que, para entender as premissas referidas, as escolhas profissionais podem ser analisadas por meio de uma pirâmide de três níveis (ver Figura 1). No topo da pirâmide, localizam-se aspectos profissionais observáveis ao mundo externo, tais como empregos, posições hierárquicas, empresas e segmentos de atuação. No nível intermediário, estão fatores motivacionais e valores que permanecem relativamente estáveis ao mudar de emprego ou empresa. Eles incluem as âncoras de carreira descritas anteriormente.

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

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



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

Ibarra (2007) acrescenta à ideia de identidade profissional características de multiplicidade, fluidez e instabilidade, o que a torna particularmente pertinente para estudos de carreira. O fato de pessoas disporem de múltiplas identidades e de que estas podem mudar ao longo da vida corrobora a noção de que teorias de dinâmicas de carreira devem incluir transições de identidade. Essas transições referem-se, segundo a autora, ao processo de questionar e, eventualmente, abandonar uma identidade central, enquanto se explora e se integra uma nova.

## 2.2 Coaching

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

Considerado como disciplina relativamente nova, o conceito do *coaching* de carreira tem sido tratado de modo limitado pela literatura de desenvolvimento de carreira (CHUNG; GFROERER, 2003; YATES, 2014). Enquanto o *coaching* executivo tem rendido estudos há algumas décadas, o *coaching* de carreira emergiu apenas recentemente como disciplina acadêmica (YATES, 2014).

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

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

#### 2.4 *Coaching* de Carreira e Transição Profissional

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

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

Yates (2014) explora três importantes abordagens teóricas sobre tomadas de decisão de carreira. A primeira refere-se ao modelo de ‘traços e fatores’, que é dominante na psicologia vocacional e na orientação de carreira. A premissa dessa teoria é a de que indivíduos encontrarão maior satisfação e serão mais eficazes em um trabalho cujas principais características reflitam seus interesses, valores e habilidades (SCHEIN, 1996; YATES, 2014).

A segunda abordagem teórica explica como os ‘processos relacionais’ – quer os relacionamentos sejam com indivíduos próximos ou com a sociedade inteira – influenciam nas

escolhas de carreira de um indivíduo. Ter uma rede diversa de conselheiros pode, também, ajudar a expandir os horizontes de um indivíduo, afetando seus pensamentos sobre a mudança de carreira (HIGGINS, 2001; YATES, 2014). Essa pode ser uma abordagem arriscada, se for levado em consideração que tomadas de decisão de carreira deveriam ser feitas de maneira autônoma. Nesse contexto, o papel do *coach* pode ser o de estimular discussões usando as conversas que seus clientes tiveram com outras pessoas, isso porque família e amigos, por exemplo, podem dar conselhos ou demonstrar preocupações que o *coach* não seria capaz de fazer.

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

Yates (2014) reconhece que, se um indivíduo está confortável com sua identidade profissional, ele provavelmente estará confortável com seu emprego. Para facilitar processos de transições profissionais, trabalhar com a ideia de possíveis identidades futuras durante o *coaching* pode ser um recurso efetivo para a tomada de decisão. Ibarra (1999) explica que, conforme se formam as imagens de qual estado final é desejável ou indesejável em uma mudança de carreira, identidades possíveis começam a ser delineadas e, por meio de avaliações internas, os indivíduos conseguem perceber se existem congruência e autenticidade entre essas imagens e o que eles realmente são ou gostariam de ser.

Para Hudson (1999), o fundamento de qualquer processo de *coaching* é manter a integridade do cliente. Quando o *coach* tem claro quais são os valores, crenças e senso de propósito centrais de seus clientes, é possível ter consciência das pistas primárias que mostrarão como o processo deve seguir adiante. Transições são oportunidades para revisitar o sistema de crenças e crescer em novas direções. São os valores centrais que ditam o rumo da jornada interna e externa do cliente e, quando descobertos, podem conduzi-lo na construção de uma carreira. O *coaching* facilita todo esse processo, mantendo o cliente no comando de suas palavras, prioridades e escolhas.

Alguns *coaches* utilizam-se de ferramentas de avaliação que os auxiliam no processo de autoconhecimento de seus clientes e que resultam na identificação, nos clientes, dos respectivos traços de personalidade, interesses, valores e necessidades. Um desses instrumentos é o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que identifica características e



---

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

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

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

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

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

carreira. Ter um forte sentido de identidade profissional pode influenciar positivamente a relação entre esses três elementos (KHAPOVA *et al.*, 2007).

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

Em conversas de *coaching*, discussões sobre identidade de carreira permitem a identificação de discrepâncias que podem existir entre a identidade profissional e a identidade pessoal do cliente. Quando essas diferenças são ressaltadas, o cliente é capaz de desenvolver maiores níveis de autoeficácia, colaborando com sua capacidade de tomar decisões. Em outras palavras, uma percepção mais forte sobre o que está errado em sua situação profissional atual permite que o indivíduo comece a pensar em novas opções (YATES, 2014).

Além de conversas sobre a identidade profissional, Yates (2014) propõe outras duas práticas de *coaching* que, também, colaboram para o aumento da autoeficácia de carreira. A primeira consiste em usar técnicas de *entrevistas motivacionais*, cuja abordagem tem demonstrado ótimos resultados na transição de clientes de um estágio atual para outro desejado.

A segunda prática compreende uma técnica que estimula clientes a substituírem Pensamentos Inibidores do Desempenho (*Performance Inhibiting Thoughts*) por Pensamentos de Elevação do Desempenho (*Performance Enhancing Thoughts*). A autora explica que os pensamentos inibidores que repetimos a nós mesmos nos fazem sentir menos confiantes e capazes do que realmente somos.

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

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

e reconstruída diversas vezes, em um processo de desenvolvimento cíclico que as pessoas experimentam.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Conforme descrito anteriormente, o presente estudo tem por objetivo analisar a percepção de clientes (*coachees*) sobre as técnicas utilizadas no *coaching* de carreira como apoio à transição profissional. Por ser um tema ainda pouco explorado pela literatura acadêmica (HUDSON, 1999; YATES, 2014), optou-se por conduzir uma pesquisa qualitativa para responder à pergunta proposta no capítulo introdutório do trabalho. Uma das principais razões para a escolha desse enfoque foi realizar uma investigação exploratória sobre o assunto, com o objetivo principal de averiguar ideias e sentimentos dos participantes sobre as próprias experiências com o *coaching*.

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

Para a seleção dos indivíduos, a ênfase desta pesquisa foi a de conseguir fornecer *insights* com profundidade em relação ao tema. Assim, o interesse do pesquisador foi em casos que forneceram subsídios suficientes para compreender o evento em estudo e para responder à pergunta de pesquisa: “como o *coaching* pode auxiliar profissionais na transição de suas carreiras?”.

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

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

Após a aprovação dos envolvidos no processo previamente selecionados (sujeitos de pesquisa) e observados os parâmetros éticos, para este trabalho foram realizadas entrevistas

semiestruturadas com os sujeitos aludidos, a fim de obter dados que serviram de base para a apresentação e análise dos resultados.

A técnica aplicada para a interpretação dos dados obtidos, com base nas entrevistas deste trabalho, foi a análise de conteúdo, utilizando-se as definições e o modelo propostos por Bardin (2011) para abordar as etapas dessa técnica.

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

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de preservar suas identidades, os participantes serão intitulados com os códigos E1 a E7. A seguir, o Quadro 2 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados.

*Quadro 2 – Resumo do perfil dos entrevistados*

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da exploração mais detalhada do material proveniente das entrevistas, os dados foram analisados em profundidade, com base no referencial teórico do trabalho, e classificados em quatro categorias: 1) autoconhecimento; 2) busca de sentido; 3) superação de

barreiras; e 4) criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação. Com exceção da quarta categoria, as outras possuem subdivisões resultantes do reagrupamento de temas que apresentaram similaridade conceitual. A discussão dos dados foi feita com vistas ao atendimento dos objetivos da dissertação e à resposta da pergunta de pesquisa.

#### 4.1 Categoria 1: autoconhecimento

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

A retomada da trajetória profissional e pessoal foi uma das práticas mais habituais, trabalhadas no processo, e conduziu os participantes à autorreflexão. Apenas o entrevistado E6 não relatou a aplicação desse exercício em seu programa. Os demais ressaltaram a importância dessa atividade e não apresentaram nenhum ponto de discordância entre eles. Essa prática é corroborada por pressupostos teóricos retratados por Tschannen-Moran (2010) e Toit 2007.

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

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

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

motivações. Sullivan e Crocitto (2007) e Hazen e Steckler (2010) embasam teoricamente essa subcategoria neste estudo.

## 4.2 Categoria 2: busca de sentido

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

A avaliação de aspectos de satisfação e insatisfação profissional foi um recurso de apoio durante o *coaching*, citado por seis entrevistados. As entrevistadas E2 e E3 explicaram que o programa facilitou a visualização de atividades profissionais mais satisfatórias. Por sua vez, as entrevistadas E4 e E5 relataram que foram trabalhados aspectos de insatisfação em suas antigas ocupações, assim como tiveram a oportunidade de discutir sobre qual tipo de aprazimento suas novas profissões, já vislumbradas por elas, poderia lhes proporcionar. Para os entrevistados E6 e E7, o processo serviu para confirmar que não encontravam significado em seus empregos anteriores. Referências conceituais sobre esta subcategoria são abordadas por: Hazen e Steckler (2010); e Yates (2014).

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

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

### 4.3 Categoria 3: superação de barreiras

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

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

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

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

### 4.4 Categoria 4: criação de uma agenda de aprendizagem e experimentação

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

No total, cinco participantes afirmaram que a busca de meios de experimentação e aprendizagem foi incentivada por seus *coaches* como uma etapa importante do processo de transição de carreira. As entrevistadas E2, E5 e E7 explicaram que, durante o *coaching*, seus consultores as estimularam a conversar com profissionais para aprender mais sobre a área de atuação almejada. Para as entrevistadas E2, E3 e E4, planejaram-se a realização de cursos livres ou de pós-graduação, assim como a prévia experimentação da atividade profissional com o intuito de ajudá-las a tomar a decisão de mudar ou não de área. Os pressupostos teóricos dessa categorias foram baseados em: Ibarra (1999); Hudson (1999); e Hazen e Steckler (2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises das entrevistas, foi possível concluir que programas de coaching colaboram com indivíduos que estão em processo de transição de carreira e que, conseqüentemente, estão redefinindo suas identidades profissionais. Constatou-se que o processo buscou facilitar a conexão entre certos aspectos subjetivos da carreira – como valores, motivações e propósito – e a escolha de uma profissão que compreenda esses aspectos.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que o fomento ao autoconhecimento foi fator relevante para conduzir *coachees* em processos de transição profissional. O programa, normalmente, foi iniciado com a retomada da história de vida e de carreira do indivíduo, com o intuito de buscar, em sua experiência, fatos importantes que ajudaram *coach* e *coachee* no planejamento de ações futuras. Temas relativos a motivações, preferências e satisfações, nos contextos pessoal e profissional, estiveram presentes no discurso dos participantes da pesquisa, ao abordarem o exercício de resgate, trabalhado no coaching, de suas trajetórias.

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

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



---

explicaram que houve a aplicação de exercícios que os ajudaram na identificação de suas aptidões.

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

Os entrevistados declararam, em sua maioria, que contrataram o programa de coaching porque não enxergavam propósito em seus trabalhos e, conseqüentemente, viam-se insatisfeitos com seus empregos. Eles afirmaram que esse tema foi frequentemente trabalhado por seus coaches. Portanto, pôde-se concluir que o apoio na busca de sentido caracterizou-se como mais uma vantagem do coaching de carreira com vistas à transição profissional.

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

Outro aspecto evidenciado em algumas entrevistas é o apoio para que o coachee aprenda a lidar, de forma racional, com os diversos estímulos, que possam prejudicar a busca de sentido no processo de mudança.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, foi possível constatar que alguns coaches utilizaram as narrativas das histórias de carreira dos entrevistados para dar sentido às transições profissionais. Para alguns participantes, as mudanças pareciam-se tornar mais naturais conforme relatavam suas histórias.

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

Houve congruência, na visão de todos os entrevistados, de que o coaching foi fundamental para o desenvolvimento da autoeficácia. Isto é, o processo os ajudou a superar sentimentos de medo e insegurança, que os impediam de acreditar que seriam capazes de desempenhar com sucesso outras atividades profissionais.

No que se refere à segunda barreira identificada, os participantes afirmaram que o coaching os ajudou a lidar com a percepção de pessoas próximas em relação à transição de

carreira. Verificou-se, nesse sentido, que o coach buscou analisar se as opiniões de outras pessoas estavam coerentes com o próprio ponto de vista do coachee. O objetivo era fazer com que o cliente tomasse uma decisão de carreira da forma mais autônoma possível.

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.

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

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

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

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

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

HALL, D. T.; MOSS, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* – Elsevier Science Publishing, 11 (2), 22-37.

---

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

HIGGINS, M. C. (2001). Changing careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (6), 595-618.

HUDSON, F. M. (1999). Career coaching. *Career Planning and Adult Development Journal*, 15 (2), 69-80.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SILVA, C. R. E. (2010). Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11 (2), 299-309.

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

TOIT, A. D. (2007) Making sense through coaching. Journal of Management Development, 26 (3), 282-291.

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

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