



Coaching de Carreira: Estudo sobre as Competências Demandadas por um Coach

Alessandra Danda Nolasco Rodrigues, Luciano Lamb, Janine Cardoso Rocha, Márcio Souza Pires

RESUMO

Este artigo consiste em mapear as competências de um profissional de *coaching* de carreira, a fim de sintetizar quais as características comportamentais e técnicas que este especialista deve ter, com base no levantamento realizado. A pesquisa visou responder à indagação sobre quais as competências que um *Coach* de Carreira deve ter. Como objetivos específicos estão a identificação do perfil pessoal de *Coach* de Carreira e, além disso, descrever a metodologia e ferramentas utilizadas pelos *coaches* para orientação de carreira. Para o embasamento teórico, foram utilizadas as referências conceituais sobre os temas Competências, Carreira e *Coaching*. Realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, contando com seis entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em processos de *Coaching* de Carreira. Os resultados desta pesquisa permitiram identificar que o perfil pessoal dos *Coaches* de Carreira, considerando os profissionais entrevistados, é muito semelhante. Como competências necessárias a um *Coach* de Carreira, com base na pesquisa realizada, foram constatadas a orientação voltada para o outro, a predileção por pessoas e a satisfação em ajudá-las, bem como a capacidade de saber ouvir, saber acolher e usar a intuição como norteadora de suas ações.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira, desde a década de 1990, vem passando por grandes alterações macroeconômicas como, por exemplo, o fim do processo inflacionário em 1994, mudanças cambial e de juros, fluxo de capital, entre outras. Com a passagem de tantas mudanças expressivas na composição produtiva da economia brasileira, ainda seria possível de pessoas e instituições almejarem alterações significativas no mercado de trabalho. Contudo, uma das transformações mais relevantes que ocorreram no mercado de trabalho foi o aumento da relevância da área de serviços, na mão de obra empregada (e no produto) em semelhança aos demais setores da economia, gerando uma importante mudança estrutural na qualificação dos indivíduos (CRUZ et al., 2007).

No olhar de Feijó, Carvalho e Almeida (2005) a disposição no campo industrial, de maneira especial, a indústria de transformação, se deve a artifícios da macroeconomia surgida a partir de 1990 e, sobretudo, à política cambial e de taxa de juros que ocorreram entre 1994 e 1999. Já com relação aos serviços, sua maior demanda é a mão de obra da indústria (CRUZ et al., 2007). Ainda com a visão trabalho, voltada às mudanças da economia e aos impactos no mercado, Salm, Saboia e Carvalho (1997) complementam que, a partir da primeira metade dos anos 1990, a adoção de uma gama de métodos de gestão da produção refletiu no aumento da competitividade das empresas e, por consequência, no forte crescimento da produtividade. Segundo estes autores, isso explicaria a convivência de altas taxas de crescimento da produtividade com baixas taxas de investimento em capital físico.

Com o cenário mais competitivo, se assumiu então uma maior produtividade que acompanhou a complementaridade entre capital e trabalho qualificado e as novas práticas passaram a pressionar um crescimento da qualificação dos trabalhadores. Assim, o desenvolvimento, o enriquecimento da informação e das competências se tornou pauta das apreensões que as organizações têm valorizado neste novo contexto. Na era da informação em que se vive atualmente, as corporações procuram por profissionais que contenham conhecimentos específicos e, para manter a concorrência nesse mercado, demandam



atualização e aprimoramento constantes (MOTTA, 2010).

Para o mercado de trabalho em geral, esse conjunto de conhecimentos específicos, habilidades pessoais e atitudes recebeu a palavra competências que vem ganhando espaço nas reuniões empresariais e, nos últimos tempos, é uma das expressões mais usadas na Administração Moderna (GRAMIGNA, 2007). Assim, o conteúdo sobre mapeamento de competências, por ser um tema muito abrangente, será restrito, neste trabalho, à área de *Coaching* de Carreira, onde, dentro desta questão, serão analisadas as competências necessárias para um *Coach* voltado ao mercado.

Nesta perspectiva, busca-se respostas para a seguinte questão da pesquisa: “Quais as competências que um *Coach* de Carreira deve ter?”. Para responder a esta questão, este trabalho tem como objetivo geral mapear as competências que um *Coach* de Carreira deve possuir para a melhor orientação no processo de *Coaching*. Por sua vez, tal tarefa envolveu identificar o perfil pessoal de *Coach* de Carreira e, além disso, descrever a metodologia e ferramentas utilizadas pelos *coaches* para orientação de carreira.

Busca-se contribuir, através desta pesquisa, para que os profissionais de *coaching* de carreira já existentes no mercado e, aos que buscam tal formação, seja possível verificar algumas competências necessárias para ser um bom profissional nesta área. Dentro deste olhar, também ajudar as pessoas que buscam um *coaching* de carreira a avaliar o profissional a ser contratado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar embasamento à pesquisa, as referências conceituais sobre os temas Competências, Carreira e *Coaching* foram exploradas a seguir.

2.1 COMPETÊNCIAS: ENTENDIMENTO E DEFINIÇÕES

De acordo com Silva (2005), coube a David C. McClelland, no início dos anos 1970, a contextualização do conceito de competências na esfera organizacional, distinguindo aspectos do desempenho de alguém à atribuição de inteligência. Entretanto, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) mencionam que a aplicação do termo “competências” já era utilizada nos Estados Unidos em meados dos anos 1960 na empresa Procter & Gamble Co., relacionando-o a um sistema de recompensa dos funcionários. Alguns anos depois, já na década de 1970, com a maturação sobre os conceitos atrelados a competências, outras empresas incluíram-no em suas estratégias organizacionais através de políticas de gratificações pela performance de cada profissional. Com a chegada dos anos 1980, surgiu a expansão para diferentes departamentos, como os de manufatura, serviços e comércio e, a partir daí, sendo estruturado o que veio a ser chamado de Gestão por Competências. Mas, apenas dos anos 1990 em diante, e muito lentamente, a utilização de tal conceito vem sendo aplicado como ferramenta para redefinir a forma de identificação das características essenciais de sucesso para os diferentes papéis profissionais, e consequente definição de critérios para os processos de gestão de pessoas nas organizações (RUZZARIN; AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006).

Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior (RUZZARIN; AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006). As competências individuais contribuem para alcançar um objetivo de trabalho, mas constantemente elas são parte de um sistema de trabalho que pode influenciar diretamente os resultados obtidos (GREEN, 1999). Durand (1998) chama a atenção para a comparação entre os alquimistas que, nos tempos medievais, procuravam transformar metais em ouro, e os gestores nas empresas



contemporâneas, que hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Esta nova forma de “alquimia”, a que o autor chama de competência, é necessária às organizações.

De forma sintética, o entendimento do que se percebe por competências no contexto organizacional é apontado por Parry (1998) como um conjunto relacionado de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho organizacional. O frequente emprego do termo competência nas corporações fez com que aparecessem variadas conotações. E, assim como apontam vários autores, esta aptidão está relacionada aos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada pessoa (PARRY, 1998; GREEN, 1999; SILVA, 2005; RUZZARIN; AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006; CARBONE et al., 2009). Como bem salienta Zarifian “a competência [...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação” (ZARIFIAN, 2001, p. 66)

No cenário dinâmico que se vislumbra nos dias atuais, a competição interna pelas melhores posições dentro das organizações tomou espaço. Em outras palavras, os melhores profissionais se sobressaem no ambiente corporativo e a obtenção de uma vantagem competitiva individual é um fator de sobrevivência dentro das organizações.

Carbone et al. (2009) citam que: a) as competências são dinâmicas, pois impulsionam a construção de novas competências e a interação entre grupos; b) são sistêmicas, visto que as empresas funcionam como um sistema aberto que visa alcançar um objetivo definido; c) são cognitivas, na medida em que se assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais; d) são holísticas, pois a medida de desempenho da empresa vai além dos indicadores financeiros, qualitativos, quantitativos, tangíveis e intangíveis, humanos, sociais e econômicos. Ou seja, “para que se possa compreender o processo de construção de competências, é necessária uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos” (SANCHEZ e HEENE, 1996, p.21). De forma geral, esta visão baseada em competências pode colaborar para suprimir as lacunas existentes entre as teorias aplicadas no meio acadêmico e as ideias praticadas nas estratégias organizacionais.

O Quadro 1 apresenta uma forma como se caracterizam as seguintes competências em qualquer empresa:

Quadro 1 - Caracterização das competências organizacionais

Processos	São os conhecimentos sobre os processos de trabalho
Técnicas	São os conhecimentos específicos sobre um determinado trabalho
Organização	Saber se organizar no seu fluxo de trabalho
Serviço	O impacto sobre o produto/serviço no consumidor final
Social	Comportamento que possuem três pilares: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Zarifian (2001).

Pensando em todas as perspectivas apontadas, a consideração que nos leva ao entendimento de competência é refletida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de aptidões humanas que relevam um elevado desempenho. Em outras palavras, a competência é compreendida como um acervo de recursos que o sujeito detém, construindo, então, a noção de competência. Além disso, no âmbito organizacional, as competências precisam agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Para Kilimnik e Sant’Anna (2006), a globalização demandou um novo tipo de profissional, caracterizado pela manipulação mental de modelos, a compreensão de tendências



e o domínio dos processos globais, levando à valorização por outras competências, como a capacidade de comunicação verbal, oral e visual, conhecimento rápido, formação de conexões e configuração das disposições interativas e dos processos. Algumas virtudes são consideradas pelos autores como competências para um bom trabalho em equipe como, por exemplo, a paciência, a tolerância, a predisposição para aprender o ponto de vista de outra pessoa e compreender as atitudes do outro, e considerando este aglomerado de novas competências, os autores entendem que se chega a um patamar que permite o trabalho em equipe com maior engajamento e times multifuncionais, diminuindo a ansiedade em tempos de mudanças organizacionais e ambientes incertos e ambíguos (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

2.2 CARREIRAS PROFISSIONAIS: CONCEITOS

O termo “carreira” significa “um caminho”, não sendo associado a restrições temporais, mas sim espaciais, não revelando um histórico profissional, mas um caminho rumo a um objetivo (RETAMAL, 2016). London e Stumph (1982, apud Veloso e Dutra, 2010) entendem que, para o indivíduo, a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade e para a organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira empresarial. Arthur, Hall e Lawrence (1989 apud Veloso e Dutra, 2010), por sua vez, citam carreira como uma balança entre pessoa, organização e sociedade, proporcionando uma perspectiva variável e uma interação, suporte e condições para uma relação mútua de expectativas. Dentro deste contexto, podem ser apontadas algumas variações do termo carreira, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 - Variações conceituais do termo "Carreira"

Carreira como um avanço	É a visão que se tem sobre carreira como a caminhada vertical de uma hierarquia em uma empresa tradicional.
Carreira como profissão	Nesta visão, são considerados apenas os movimentos que geraram <i>status</i> dentro de uma esfera profissional.
Carreira como a sequência de experiências relativas às funções ao longo da vida	Representa a maneira como o indivíduo experimenta a sequência de atividades que constituem sua história de trabalho, que também pode se chamar de Carreira Objetiva.

Fonte: Adaptado de Hall (2002, apud VELOSO e DUTRA, 2010).

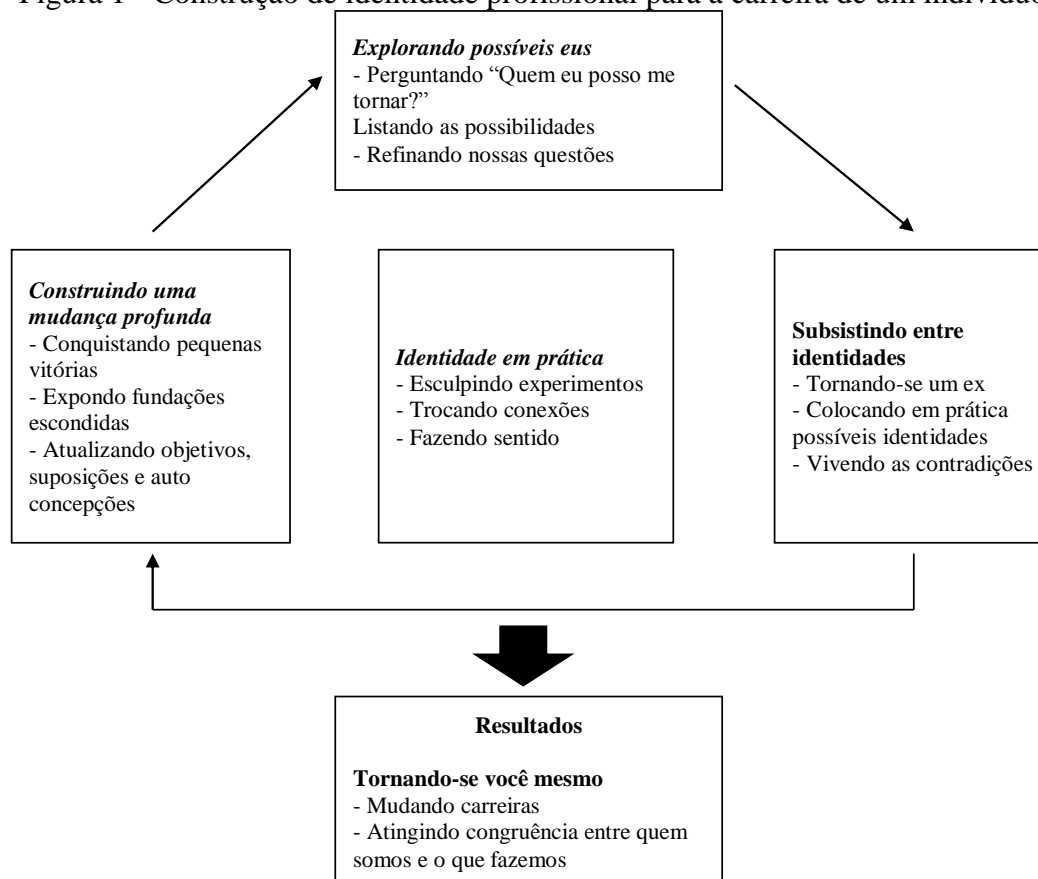
Esta compilação de informações entende que o traçar do trabalho e atividades que uma pessoa tem em vida e esta sequência de histórias formam a carreira individual. A gestão e a manutenção da carreira são feitas pelo próprio indivíduo, mas para Martins (2001 apud VELOSO e DUTRA, 2010) existem três grandes influenciadores nas escolhas de uma pessoa em relação a sua carreira, sendo o primeiro, a família, que direta ou indiretamente serão agentes motivadores ou impeditivos na escolha inicial; o segundo, a sociedade, que pode influenciar pelas características da comunidade onde se vive, pela expectativa de um crescimento ou por classe social e prestígio; e, um terceiro, na qual o influenciador é a cultura, que é de caráter invisível, mas atua através de juízos de valores e significados atribuídos na carreira do indivíduo.

Contudo, as influências no meio de decisão são naturais, mas é importante o desenvolvimento próprio na opção da carreira, pois a falta de um plano profissional pode induzir na escolha por armadilhas profissionais e ainda ausência de foco e alternativas limitadas. De acordo com Ibarra (2004, apud VELOSO e DUTRA, 2010), a identidade profissional, que influenciará nas eventuais mudanças que a carreira sofrerá no decorrer da



vida de alguém, nem sempre surge conscientemente. Segundo a autora, a motivação para isso é influenciada por uma reconfiguração de possibilidades, nem sempre de forma ordenada e planejada. Entretanto, nada disso ocorre se não houver uma mudança de postura que parte da reflexão para a ação. Ainda segundo a autora, a única forma de se criar uma nova identidade profissional para a carreira é através da prática e do aperfeiçoamento ao longo do tempo, tal como exemplificado na Figura 1.

Figura 1 - Construção de identidade profissional para a carreira de um indivíduo



Fonte: Adaptado de Ibarra (2004, apud VELOSO e DUTRA, 2010).

Limitando-se ao Brasil, o estudo sobre carreira ganhou uma atenção especial apenas no final na década de 1980, onde as pesquisas se voltaram para o processo de escolha das pessoas, e como se constituíam as diversas fases em suas carreiras, harmonizando expectativas de indivíduo e organização.

Essa inversão na ordem fez com que os investidores se tornassem maiores na busca de compreender a organização e o mercado de trabalho. Essa compreensão permitiu verificar que alguns aspectos da gestão de pessoas, mesmo em um ambiente extremamente turbulento como o atual, não se alterassem com o tempo. Um desses aspectos é o que chamamos de trajetórias de carreira, ou seja, uma sequência de situações profissionais vivenciadas pela pessoa. Percebemos que essas sequências apresentam padrões que são passíveis de serem estudados. (DUTRA, 2010 p. 58).

Identifica-se, por parte dos indivíduos, uma resistência natural pelo planejamento individual de suas carreiras, ora por definirem suas carreiras por algo pronto e ora por não ter um estímulo ao longo da vida. Por isso, as pessoas tendem a conduzir suas carreiras pela remuneração, status / prestígio ou preferências pessoais (DUTRA, 2010).



Nas pesquisas realizadas no Brasil, constatamos que as pessoas encaram a gestão de suas carreiras como identificação de oportunidades na organização onde atuam ou no mercado de trabalho. Essa postura conduz a um movimento de fora para dentro, no qual a percepção que as pessoas têm das possibilidades oferecidas influenciam suas escolhas (DUTRA, 2010). Esse desenho que se formou no pensamento das pessoas sobre carreira é que também os levam as armadilhas no desenvolvimento profissional, pois esta trajetória não deve ser traçada como caminho rígido e sim como uma sequência de posicionamentos a serem traçados.

2.3 O PROCESSO DE *COACHING*

Coaching é considerada uma ferramenta de processos de melhorias em várias temáticas e vem ganhando seu espaço no mercado brasileiro, pois proporciona aos seus *coachees* uma nova visão de vida e/ou novas formas de se posicionarem no mercado de trabalho, oferecendo um direcionamento e um posicionamento conforme as necessidades de cada indivíduo. Neste trabalho, especificamente, será abordado o tema principal o *Coaching* de carreira.

Antes de aprofundar no tema focal, é importante entender a diferença das nomenclaturas utilizadas neste processo. Navarro (2015) define *Coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, o processo. *Coachees* são os clientes, ou seja, o contratante, aquele quem contrata o *Coach* que, por sua vez, significa treinador, aquele que guia e dá orientação. Estas definições são importantes para os significados de papéis dentro deste processo.

A partir dos anos sessenta deu-se a disseminação de filosofias e movimentos humanísticos, muitos deles com raízes na tradição oriental (Zen-budismo, Taoísmo) que focam mais o espiritual do que o material, que preconizam a importância da reflexão, do autoconhecimento e da humildade como precursores das ações responsáveis, ou seja, uma postura proativa que valoriza, protege e respeita os seres humanos (KRAUSZ, 2008). Outro ponto relevante para quem opta pelo processo de *coaching* é que se trata de um método que possui começo, meio e fim, traçando objetivamente o caminho a ser percorrido e as competências que a serem desenvolvidas pelos *coachees*.

Segundo Veronezzi (2015), a profissão de *Coach* de Carreira tem como principal objetivo direcionar as pessoas que buscam um processo de mudanças em suas carreiras, orientando-os a identificarem o que almejam com mais clareza, identificando e criando estratégias para alcançarem a meta estipulada. Krausz (2008) define como “um processo de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de outra pessoa para que este alcance os resultados que almeja.”

O IBC (2015) diz que o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e se os diferenciais competitivos do indivíduo não acompanharem o mercado, dificilmente esse se manterá nele. Com esta visão, o *Coach* de Carreira, busca ferramentas para a melhoria e orientação destes profissionais.

São poucos os indivíduos que ao longo de suas trajetórias de carreira não se interrogam sobre sua vida profissional e, para Lacerda (2013), a escolha de carreira, deve refletir com os valores individuais e que potencialize o uso de nossos talentos. A escolha da carreira, normalmente se inicia em um momento da vida no qual a pessoa não está madura o suficiente para se conhecer e entender o impacto dessa escolha em sua satisfação e felicidade pelo resto da vida. Pesquisas realizadas mostram que a maioria dos profissionais está insatisfeita com o trabalho atual, por questões da própria carreira, como a vontade de trabalhar com algo diferente, que melhor reflita os próprios valores, ou por aspectos profissionais específicos, como ambiente de trabalho insatisfatório, carga horária excessiva, remuneração baixa, entre outros (LACERDA, 2013).



Nas empresas, é comum alguns fatores interferirem na vida pessoal dos indivíduos, como ritmo de trabalho mais acelerado, estresse, privação do convívio familiar e outros impulsionadores que os levam a sentir a necessidade da variação, tornando o sentimento de mudança em algo automático. O objetivo de um *Coach* de Carreira é apoiar o indivíduo na construção de novos capítulos profissionais, que lhe tragam grande satisfação e alinhamento com valores e propósito de vida (LACERDA, 2013).

Outros fatores como falta de *feedback* e carência de elogios vindo das chefias para os colaboradores, também podem levar a falta de engajamento e um olhar para alteração de trabalho ou ambiente. Poder-se-ia inferir, portanto, que as organizações, e muitos dos que ocupam posições de liderança, não têm se destacado pela atenção que dedicam aos seus colaboradores, deixando de contribuir para a manutenção de níveis elevados de autoestima e automotivação, enzimas necessárias para provocar o engajamento com os resultados do trabalho (KRAUSZ, 2008).

Com a mudança de postura no mercado de trabalho, onde as pessoas querem e buscam a satisfação no que se fazem, a essência humana está na busca da felicidade incondicional, que só pode ser vivida no agora e que independe do que fazemos (WUNDERLICH, 2013). Posto isso, não é por acaso que o *coaching* emergiu mais claramente no fim do século XX, um momento de intensas e profundas mudanças políticas, econômicas e socioculturais que culminaram com o fenômeno transformador por excelência que é a globalização. Esta tem demonstrado de forma impactante o quanto o mundo é uma imensa aldeia interdependente, frágil e incapaz de lidar com a diversidade de uma forma favorável à sobrevivência e à qualidade de vida da espécie humana (KRAUSZ, 2008).

As expansões de mercado e a busca das competências pessoais e profissionais também fizeram com que este nicho de mercado evoluísse. Com base no Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), este mercado é dividido em três grandes áreas. Nas duas primeiras, como *Personal Coaching* (*coaching* pessoal) e *Life Coaching* (*coaching* de vida), a atuação é voltada para o empoderamento pessoal, motivação, planejamento, transformação, evolução, superação e excelência. Já o terceiro pilar, o *Executive and Business Coaching*, está relacionado ao mundo corporativo, desenvolvimento de empresas, organizações e pessoas em cargos de liderança.

O *coaching* é um processo flexível que pode ser adaptado a qualquer nicho. Esta flexibilidade é que influencia a mudança a respeito do processo de *coaching*, em que o indivíduo já possui a consciência que a responsabilidade pelo seu desenvolvimento não depende do outro e, sim, de si mesmo, como cita Green (1999). Para tal, o *coaching* também deveria estar ligado aos objetivos organizacionais e, com isso, o *coachee* deve aprender novas habilidades e capacidades individuais, comprometer-se com valores individuais, promover um bom desempenho em tarefas técnicas no seu cotidiano de trabalho e por fim, melhorar as habilidades de seu desempenho.

A carreira dentro de uma organização conta com um processo interno da empresa para identificar as habilidades relacionadas ao trabalho do indivíduo que necessitam de melhorias, porém, tais atividades sempre estarão relacionadas às metas. Para Green (1999), o foco é no que o indivíduo faz e não no que aconteceu com o indivíduo, enfatizando ações específicas, medição e aprendizado significativo.

O sistema de *coaching* baseado em metas, para Green (1999), é construído em três passos: a) As habilidades técnicas no trabalho e habilidades de desempenho; b) Em conjunto (*coach* e *coachee*), devem estabelecer uma lista de metas de desenvolvimento; c) Tarefas que são classificadas de acordo com o crescimento do indivíduo.

O interessante é a identificação dos papéis e divisão das responsabilidades neste processo. A abordagem, a metodologia e as ferramentas que serão utilizadas no processo dependerão da motivação que levou o *coachee* ao processo de *coaching*.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se valeu de uma pesquisa de caráter qualitativo, assim considerada, pois, segundo Richardson (2009), esta modalidade é uma tentativa de entendimento mais detalhado dos significados e características situacionais apresentados por entrevistados. Em outros termos, de acordo com Klein et al. (2015), as pesquisas de caráter qualitativo têm como alvo situações complexas ou estritamente particulares, isto é, alinhadas com o objetivo principal deste trabalho, que é o de mapear as competências que um *Coach* de Carreira deve possuir para a melhor orientação no processo de *coaching*. As características do objetivo desta pesquisa o classificam como sendo uma pesquisa exploratória, pois, conforme Klein et al. (2015), tem a necessidade de identificar informações sobre as competências necessárias a profissionais que conduzem processos de *coaching* de carreira.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade não estruturadas com os *coaches* cuja área de atuação contempla a orientação individual de carreira. Para se chegar aos entrevistados, foram considerados os seguintes quesitos que delinearão seu perfil: a) deveriam atuar na área de *coaching* voltado à orientação de carreira; b) deveriam possuir uma formação com certificação em *coaching*; c) deveriam ter, no mínimo, dois anos de atuação profissional na área de interesse da pesquisa; d) deveriam atuar, principalmente, na região de Porto Alegre/RS. A amostra, classificada como não-probabilística (RICHARDSON, 2009), foi obtida por conveniência com base nestes critérios e identificou seis profissionais, cujos perfis constam no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos respondentes da pesquisa

Entrev.	Atuação	Formação	Formação em Coaching	Experiência em Coaching
1	Coaching de carreira e empresária	Grad. Publicidade e Propaganda	<i>Master Coaching</i> (IBC), <i>Coaching Sistemico</i> (Megaform) e formação do método <i>Louise Hay</i>	6 anos
2	Coaching de carreira e professora	Doutora em Administração	<i>Master Coaching</i> (IBC), <i>Dinâmica de Grupos</i>	8 anos
3	Coaching de carreira	Mestre em Administração	<i>Master Coaching</i> (Islac)	3 anos
4	Coaching de carreira e empresária	Grad. Adm. de RH	<i>Personal Life Coaching</i> (ANC), <i>Executive Coaching</i> , <i>Coaching Systemic</i> e <i>Quântico</i>	4 anos
5	<i>Coach and Trainer</i> em Program. Neurolinguística	Grad. Design	<i>Coaching</i> generativo (PNL com Hipnose) pela Escola Livre	3 anos
6	<i>Coaching</i> de carreira e <i>mentoring</i> , empresário	Mestre em Administração e Negócios, com especialização em RH Estratégico e grad. em Administração	<i>American of Executive Association (AoEC)</i> , vinculado ao <i>ICF</i>	20 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro de entrevista composto por doze perguntas, baseadas no referencial teórico deste trabalho. Antes de realizar as entrevistas, o roteiro de perguntas foi submetido a uma profissional da área de *coaching* de carreira, a fim de garantir que as perguntas a serem feitas incluíssem todos os pontos



importantes para a pesquisa e se seriam compreendidas pelos entrevistados. A partir das observações dessa profissional, ajustes foram efetuados e, após isso, as entrevistas foram realizadas. As entrevistas foram individuais e tiveram uma duração aproximada de vinte minutos cada uma. Todas foram gravadas e transcritas para facilitar posteriormente a análise das respostas.

Segundo Carbone et al. (2006), a descrição de uma competência representa um desempenho esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Para se identificar as competências necessárias para profissionais que atuam com *coaching* de carreira, partindo-se dos dados coletados, foi feita a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que serve para a descrição do conteúdo de mensagens, permitindo o estabelecimento de conhecimentos relacionados à forma de produção e recepção dessas mensagens. Ou seja, a partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, é possível gerar significados comuns ao que foi obtido através da classificação em categorias de informação.

Os dados das entrevistas foram compilados e consolidados, estabelecendo uma análise comparativa dos pontos comuns e complementares encontrados em cada entrevista, a fim de identificar evidências comuns e padrões. A partir dessa comparação, foi possível identificar quais são as competências que sustentam a atividade de *Coaching* de Carreira, na visão dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro ponto investigado na pesquisa foi sobre as ferramentas utilizadas em processos de *coaching*. Dentre todos os entrevistados, algumas ferramentas foram citadas mais de uma vez por entrevistados diferentes, conforme consta no Quadro 4. As ferramentas comuns entre eles foram: Âncoras de Carreira, mencionada pelas entrevistadas 2 e 3; Roda de competências, mencionada pelas entrevistadas 2 e 4; *Assessment*, mencionada pelas entrevistadas 1 e 4, e Pirâmide do sucesso, mencionada pelas entrevistadas 3 e 4.

Quadro 4 - Ferramentas de Processos de *Coaching* de Carreira

Ferramentas de <i>Coaching</i> de Carreira	
✓ 5W2H	✓ Inventário de Competências
✓ Administração do Tempo	✓ Mapa do Tesouro
✓ Âncoras de Carreira	✓ Matriz de Presente, Passado e Futuro
✓ <i>Assessment</i>	✓ Matriz S.W.O.T.
✓ D.I.S.C.	✓ Método <i>Grow</i>
✓ Equilíbrio Emocional	✓ Pirâmide do Sucesso
✓ Ganhos e Perdas	✓ Roda da Liderança
✓ Hipnose	✓ Roda de Competências

Fonte: Dados da pesquisa.

O ponto em comum entre todos os entrevistados foi a unanimidade que manifestaram de criar uma ferramenta própria para ajudar seus *coachees* em suas trajetórias. Marques (2013) afirma que algumas consultorias também têm desenvolvido suas próprias ferramentas de *assessment*, a fim de estabelecer diagnósticos de identificação de perfis comportamentais das pessoas e promover o autoconhecimento. A autora cita como os mais conhecidos e utilizados no mercado o MBTI, DISC, *Big Five*, *Quantum*, Eneagrama, dentre outras formas de *assessment*.

Apesar da utilização das ferramentas distintas, os entrevistados afirmaram que a aplicação da ferramenta só será escolhida após o entendimento do trabalho com o *coachee*, ou



seja, da contratação dos objetivos do processo. É possível afirmar que “a sensibilidade do *Coach* é que determinará a forma como irá trabalhar com seu cliente. Pode ser através da aplicação das ferramentas do *Coaching* ou através de diálogos” (PRADO, 2013, p.19).

Na segunda pergunta do estudo, o intuito foi analisar o que mobilizou cada profissional de *coaching* de carreira a seguir este caminho, ou seja, entender o seu propósito profissional pois, para Lacerda (2013), o maior desígnio de um *coaching* de carreira é apoiar o *coachee* na construção de um novo caminho profissional e que lhe acarrete em satisfações no alinhamento com valores e propósito de vida. Wunderlich (2016) diz que são muitas variáveis que provocam estas mobilizações nos profissionais de *coaching*, classificando-as como motivações positivas ou negativas, e que constam no Quadro 5. No entanto, cita as que considera fundamentais, tais como a motivação saudável para atuar como *coach*, a vontade e a capacidade de lidar com a mentalidade própria e também dos clientes e, por fim, realizar constante cultivo e desenvolvimento pessoal do profissional.

Quadro 5 - Principais motivos pessoais para se tornar um *coach*

Motivações positivas	Motivações negativas
✓ Buscar novas formas de trabalho, especialmente em atender e ajudar pessoas de forma genuína e leal.	✓ Tornar-se um <i>coach</i> para livrar-se de empregos em empresas
✓ Viver a expansão de horizontes pessoais e dar maior contribuição social	✓ Tornar-se um <i>coach</i> por ser vítima de propagandas enganosas de altos ganhos financeiros feitas por algumas escolas ou pelos novos “gurus” que surgem magicamente nas mídias sociais quase que diariamente.
✓ Oportunizar-se maior autodesenvolvimento e realização pessoal e profissional	✓ Tornar-se um <i>coach</i> por ser a “profissão da moda” ou por ter certo “glamour”

Fonte: Adaptado de Wunderich (2016, p. 11).

Constatou-se que a totalidade dos entrevistados teve motivações pessoais para aderir a essa carreira. Além disso, alguns afirmaram terem passado por dificuldades como mudança de cidade ou de profissão após formação acadêmica, ou de necessidade de ajudar outros profissionais com base nas próprias experiências que haviam vivido. Os entrevistados afirmaram que dedicam a sua carreira para ajudar outras pessoas a se encontrarem e serem felizes profissionalmente, pois esta possibilidade de ajudar proporciona satisfação pessoal. Outra concordância na fala dos entrevistados foi a inclinação por gostar de gente e ajudar pessoas.

Outro aspecto a ser analisado na pesquisa foi a expectativa do *coach* em relação à carreira das outras pessoas. Neste aspecto, com exceção do entrevistado 3, nenhum dos *coaches* afirmou gerar expectativas com relação à carreira de outra pessoa. Os entrevistados afirmaram que, a partir do momento que criam uma expectativa em relação à carreira do *coachee* esta também acaba influenciando o *coach* e, a partir dessa condução com a expectativa, o processo de *coaching* acaba se tornando perigoso. O entrevistado 6 mencionou que o que ele acha que é bom para uma pessoa, intuindo que este ou aquele caminho é o ideal para o *coachee*, poderá haver um pensamento contrário ao *coach*. O entrevistado 6 citou ainda que, por mais que se tenha visto o potencial em uma determinada pessoa, o processo sempre deve surgir do *coachee*, do contrário, entende que é processo de *mentoring*. Já a entrevistada um entende que, para o processo de *coaching* ocorrer, é preciso dois pilares fundamentais: o desconforto da pessoa e a vontade de mudar. Com base nestes argumentos, cinco dos entrevistados entendem que o melhor em um processo de *coaching* de carreira é não gerar expectativa em relação à carreira do outro, mesmo que se vislumbre um potencial no



indivíduo. Contudo, ao contrário dos outros cinco entrevistados, a entrevistada três mencionou que gera uma expectativa de que a pessoa se encontre, que possa ser feliz em sua carreira, mesmo que não esteja em um processo de *coaching*.

A seguir, foram analisadas as competências de cada um dos *coaches* entrevistados, segundo eles mesmos e de acordo com o conceito que autores mencionados neste trabalho afirmam (PARRY, 1998; GREEN, 1999; ZARIFIAN, 2001; RUZZARIN; AMARAL E SIMIONOVSKI, 2006). Dentre as competências citadas, quatro mencionaram a capacidade de escutar o outro, ou seja, a capacidade de ouvir não só a mensagem que a voz transmite, mas também a postura corporal. O entrevistado 6 também citou a escuta gerativa, que é a escuta do coração como ponto principal da arte de saber ouvir. As características mencionadas pelos autores também estão refletidas nas respostas dos entrevistados. É importante salientar que dois deles citaram a capacidade de identificar o potencial das pessoas e outros dois entrevistados citaram a empatia. Além destas, outras características foram citadas, conforme consta no Quadro 6.

Quadro 6 - Competências apontadas pelos *Coaches* entrevistados

Competências dos <i>Coaches</i> entrevistados		
✓ Abertura para novos conhecimentos	✓ Coragem	✓ Flexibilidade cognitiva
✓ Amor pela profissão	✓ Diagnóstico	✓ Humildade
✓ Capacidade de escutar o outro	✓ Empatia	✓ Intuição
✓ Capacidade de identificar o potencial das pessoas	✓ Escuta gerativa	✓ Orientação para o outro
✓ Capacidade de identificar um perfil empreendedor	✓ Ética	✓ Ousadia
✓ Compartilhar conhecimentos	✓ Explorar o potencial de criatividade do outro	✓ Visão sistêmica
✓ Comunicação	✓ Flexibilidade	

Fonte: Dados da pesquisa.

Um dos pontos analisados foi tentar identificar se o *coach* entrevistado já havia se envolvido emocionalmente em algum caso de seu *coachee*. Todos os entrevistados mencionaram já terem se envolvido e mencionaram que este acontecimento ocorreu devido a já terem passado pela mesma situação, por identificação, mas nenhum deles interrompeu o processo, pois souberam separar o que vivenciavam naquele momento, logo não atrapalhou no processo. Todos também citaram que isso aconteceu no início de suas carreiras de *coach* e, com a *expertise*, esta transferência acaba ficando mais perceptível ao *coach* e, com seu preparo adquirido no decorrer do tempo, é possível trabalhar com suas experiências passadas sem influenciar no processo. A entrevistada um exemplifica isso em seu relato.

É quase impossível não se envolver emocionalmente, a diferença é saber separar sem prejudicar o andamento do processo, mas a identificação da vida, o que o outro tem a me ensinar é quase inevitável. Esse envolvimento acontece através da doação, da humanização daquele momento, pois, do contrário, são só ferramentas. (Entrevistada 1).

Um outro objetivo da pesquisa foi verificar quais as características e competências, já definidas neste artigo, que eles achavam necessárias a um *coach* de carreira para desenvolver com eficácia seu trabalho com o *coachee*. Três dos seis entrevistados acreditam que devem ter conhecimento sobre o assunto, não só como leitura, mas com trocas e práticas no universo de *coaching*. Aranha (2013) conflui com a citação dos entrevistados de que a qualificação



técnica e treinamento do *coach* são competências específicas e necessárias para prover um bom trabalho. Além desta mais citada, outras competências entraram no rol dos entrevistados, de acordo com o citado no Quadro 7.

Quadro 7 - Competências para um bom *Coach* de Carreira, na visão dos entrevistados

Competências para um bom <i>Coach</i> de Carreira		
✓ Comprometimento	✓ Saber ouvir	
✓ Abertura para o novo	✓ Ser exemplo do próprio discurso	✓ Entendimento da diferença entre <i>coaching</i> e autoajuda
✓ Entendimento de mercado	✓ Empreendedorismo	✓ Prática
✓ Olhar estratégico	✓ Prazer em ajudar o outro	
✓ Ética		

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às competências que um *coach* de carreira deve ter, houve apenas uma contrariedade em relação às respostas à questão anterior. Saber ouvir, na visão dos próprios entrevistados, foi unanimidade dentre as competências apontadas. Este achado se alinha ao afirmado por Krausz (2013) que vai além, explicitando que, para um *coach*, é necessário um conjunto de competências, pois entende que, mais que a técnica, o *coaching* constrói um espaço de estímulos e incentiva o *coachee* a assumir um papel de saber fazer e fazer acontecer em sua vida.

Wunderlich (2013) entende que, para que o trabalho de *coaching* seja positivo, deve haver uma conexão entre *coach* e *coachee*. Para os entrevistados, essa relação também é verdadeira. Quatro dos seis entrevistados entendem que esta conexão se dá pela confiança, este entendimento também é legitimado pelo autor citado anteriormente. As respostas a esta questão estão no Quadro 8.

Quadro 8 - Formas de estabelecimento de conexão entre *Coach* e *Coachee*

Conexões citadas pelos entrevistados entre <i>Coach</i> e <i>Coachee</i>		
✓ Não julgar	✓ <i>Rapport</i>	
✓ Ética	✓ Saber ouvir	✓ Conexão consigo mesmo a cada sessão
✓ Respeito	✓ Empatia	
✓ Frequência de energia		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Apesar das respostas dos entrevistados terem se conectado apenas na parte da confiança, todos entendem que a metodologia de *coaching* ultrapassa os aspectos metodológicos, ferramentais e racionais que normalmente se aprende na profissão. Seguindo pela linha não racional para traçar o perfil dos *coaches* de carreira, uma das etapas da pesquisa buscou entender se os entrevistados faziam alguma preparação interna antes do atendimento para melhorar o processo. Todos os entrevistados afirmaram que fazem alguma preparação antes da sessão de *coaching*. Os métodos citados por todos foram a meditação, técnicas de respiração para equilibrar as energias com o *coachee* e limpeza da mente, em consonância com o que apregoa Wunderlich (2013).

Outro ponto que contribui para a conexão com o cliente é a preparação interior prévia, realizada pouco antes do início do atendimento de *Coaching*. Exercícios de silêncio interior, meditação, centramento ou oração nos conectam com a nossa fonte



mais profunda, onde acessamos a sabedoria plena e intrínseca ao Ser Humano (WUNDERLICH, 2013, p.9)

Dois dos seis entrevistados citaram que, mesmo com os exercícios anteriores à sessão, antes de cada encontro estudam a “pasta” do cliente, e um dos seis entrevistados disse ir um pouco além da pasta, pois “[...] não analisa somente o *coachee* no processo de *coaching*, mas na sua vida pessoal, olhando redes sociais para verificar se o padrão da sessão condiz com sua vida em grupos”.

Por fim, a pesquisa verificou se haveria um padrão entre os *coaches* entrevistados para se manterem atualizados no mercado. A totalidade dos entrevistados entende que, para se manter atualizado no mercado, deve-se estar ligado a novas tendências, muita leitura, estudo, *networking*, *feedback* de colegas, mas tudo relacionado a *coaching* de carreira. Peron (2013) confirma que um *coach* tem que estar em constante estudo e aprimoramento da profissão, cita que *feedbacks* de colegas, participação em grupos de estudo, outras formações e leituras sobre assunto jamais podem parar. A metade dos entrevistados citou a leitura do jornal impresso como fonte de atualização em relação ao mercado. A entrevistada dois apontou que é importante que o *coach* tenha um entendimento sobre o que as empresas ou mercado pedem em relação ao perfil empreendedor. Os entrevistados ainda citaram outras formas, como entender as profissões do momento e, indo mais além, aprofundamento do autoconhecimento para entender o outro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo mapear as competências que um perfil de *Coach* de Carreira deve possuir para a melhor orientação no processo de *coaching*. Para chegar a tal, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo em que foram entrevistados seis profissionais da área, com certificações de *coaching* devidamente reconhecidas, através de um roteiro de entrevista semiestruturado com doze perguntas abertas.

Para identificar o perfil pessoal ideal do *Coach* de Carreira, com base na visão dos entrevistados, foram analisadas respostas a doze perguntas da entrevista separadamente e compiladas para que se chegasse a um entendimento geral. Quanto ao perfil de um *Coach* de Carreira, foi identificado que, entre os entrevistados, há mais pontos comuns do que divergentes. Começando pelas características em comum, salienta-se a motivação pessoal para entrar nesta carreira, pois todos entraram neste nicho antes do mercado “estourar”. Junto a este cenário, a necessidade de ajudar o outro está presente na fala e no cotidiano de todos os entrevistados, ou seja, gostar de gente é a maior motivação. Outra característica comum é que não geram expectativas em relação ao outro, mas já se envolveram emocionalmente no caso de algum *coachee*. Saber ouvir é uma característica comum a todos os entrevistados e a conexão começa pela confiança. Embora não seja uma prática ensinada na formação, a preparação interna antes de um atendimento de *coaching* é feito por todos, cada um ao seu modo, mas é uma realidade no perfil dos entrevistados. Por fim, a atualização quanto ao mercado também foi uma característica demandada unanimemente pelos entrevistados, onde mencionam que a direção é saber mais e mais sobre o assunto *coaching*.

Com relação a um dos objetivos da pesquisa, qual seja, o de avaliar quais metodologias e ferramentas são utilizadas pelos *coaches*, constatou-se que a metodologia de atuação é comum a todos, porém são utilizadas ferramentas diversas pelos profissionais. As respostas obtidas nas entrevistas permitiram identificar que há diferentes ferramentas de *assessment* utilizadas pelos *coaches* para o processo de orientação de carreira e que, além disso, os entrevistados apontaram a necessidade de criação de ferramentas próprias a serem usadas no intuito de ajudar seus *coachees* da melhor forma.



Assim, respondendo à questão de pesquisa, isto é, quais as competências que um *Coach* de Carreira deve ter, com base nas respostas obtidas junto aos entrevistados desta pesquisa, pode-se definir que um *Coach* de Carreira tem uma orientação voltada para o outro, gosta de pessoas e sente satisfação em ajudá-las. Tem em suas características pessoais a arte de saber ouvir, o acolhimento é algo que lhe é muito natural e usa a intuição como norteador, além do que os *insights* para a criação vêm da sabedoria interior para identificar, compreender e sanar qualquer dificuldade com o processo de *coaching*.

Como limitações deste estudo destacam-se algumas dificuldades que emergiram, sobretudo quanto à disponibilidade das pessoas em querer participar da pesquisa. Outro empecilho foi localizar pessoas com a certificação em *coaching* reconhecida e respeitando como um dos aspectos dos entrevistados que era o período de atuação acima de dois anos, pois a maioria dos profissionais contatados concluíram recentemente suas formações na área. Para as próximas pesquisas, sugere-se ampliar a amostra pesquisada e fazer uma comparação entre *coaches* certificados e não certificados que atuam na área de *coaching* de carreira.

REFERÊNCIAS

ARANHA, R. O. M. Quem contratar como coach? **Revista Coaching Brasil**, v.1, n.2, p. 11-16, jul. 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4 ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, Ltda, 2009.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CRUZ, M.J.V.; NAKABASHI, L.; PORCILE, G.; SCATOLIN, F. D. Uma análise do impacto da composição ocupacional sobre o crescimento da economia brasileira. **Revista Economia**, Selecta, Brasília, v.8, n.4, p.55-73, dez. 2007.

DURAND, D. **Forms of incompetence**. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

DUTRA, J. S. Trajetórias de Carreira nas Organizações. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 58-73.

FEIJÓ, C. A.; CARVALHO, P. G. M.; ALMEIDA, J. S. G. **Ocorreu uma desindustrialização no Brasil?** Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Mimeo, 2005.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: Como vincular sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). **Coaching e carreiras**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/>. Acesso em: 02 Ago. 2015.



KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 85-96.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L. AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa em Administração**: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KRAUSZ, R. Conceitos de *Coaching*: Introdução. **Palestra realizada no Grupo de Estudos de Coaching do Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRASP**. 18 mar.2008. Disponível em: <http://www.abracem.org.br/artigo-integra.php?artigo=23>. Acessado em: 02 jan. 2016.

KRAUSZ, R. O que é *Coaching*? **Revista Coaching Brasil**, v.1, n.1, p. 18-24, jun. 2013.

LACERDA, L. Coaching de Carreira: Um processo poderoso para a construção de possibilidades e escolha de um novo caminho profissional. **Revista Coaching Brasil**, v.1, n.5, p. 20–24, out. 2013.

MARQUES, L. F. Um outro olhar. **Revista Coaching Brasil**, v.1, n.5, p. 6-7, out. 2013.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

NAVARRO, R. **As Diferenças entre Coaching, Coach e Coachee**. Disponível em: <http://www.coachfinanceiro.com/coaching-coach-ou-coachee/>. Acesso em: 09 ago. 2015.

PARRY, S. B. Just What is a Competency? (And Why Should You Care?). **Training**, v. 35, n. 6, jun. 1998, p. 58-64.

PERON A.P. Como comecei. **Revista Coaching Brasil**, v. 1, n.3, Ago. 2013, p. 46-47.

PRADO, D. Dossiê: Quanto tempo dura um processo de *coaching*? **Revista Coaching Brasil**, v. 1, n.3, Ago. 2013, p. 18-23.

RETAMAL, D. **O conceito de “Carreira”**. Disponível em: <http://blog.rhios.com.br/2011/08/11/o-conceito-de-carreira/>. Acesso em 26 jan. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2009.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em Competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SALM, C.; SABOIA, J.; CARVALHO, P. **Produtividade na indústria brasileira: questões metodológicas e novas evidências empíricas**. Pesquisa e Planejamento Econômico. Rio de Janeiro: Ipea, 1997.



SANCHEZ, R.; HEENE, A. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley, 1996.

SILVA, M. de O. **Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências**: Estratégias, Processos, Desempenho e Remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VELOSO, E. F.R; DUTRA J. S. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-39.

VERONEZZI, F. **O que é coaching de carreira?** Disponível em:
<http://www.guiadacarreira.com.br/carreira/o-que-e-coaching-de-carreira/>. Acesso em: 06 Ago. 2015.

WUNDERLICH, M. A arte de conectar e perguntar. **Revista Coaching Brasil**, v.1, n.6, p. 08-13, Nov. 2013.

WUNDERLICH, M. Quais suas motivações para ser Coach? **Revista Coaching Brasil**, v.3, n.33, p. 10-13, Fev. 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas, 2001.