

# A Contribuição do Processo de *Life Coaching* no Desenvolvimento das Carreiras dos *Coachees*

## *The Life Coaching Process Contribution in the Development of Careers of Coachees*

Dulcila Barreiros Torres Ecard<sup>1</sup>  
Jader Cristino Souza-Silva<sup>2</sup>  
Roberto Brasileiro Paixão<sup>3</sup>  
Denise Schmitz Chiappa<sup>4</sup>

### Resumo

O objetivo do artigo é identificar como o processo de *coaching* de vida contribui com o desenvolvimento da carreira do *coachee*. Assim, foram realizadas 25 entrevistas com profissionais que participaram de sessões de *coaching* de vida como *coachees*. A pesquisa caracterizou-se como sendo de caráter quali-quantitativo, tendo o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia metodológica de tabulação, organização e análise do material empírico. Com base na fala dos entrevistados, identificaram-se oito ideias centrais que foram classificadas em quatro macrocategorias, demonstrando como o *coaching* de vida influencia o desenvolvimento da carreira do *coachee*. Os resultados, por um lado, corroboram o referencial teórico e, por outro, enriquecem a literatura sobre o assunto. Finalmente, esta investigação sugere novas pesquisas com vistas a aprofundar e enriquecer as discussões sobre este campo de estudos ainda incipiente.

**Palavras-chave:** *Coaching*. *Coaching* de Vida. Carreira. *Coachee*. Discurso do Sujeito Coletivo.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Pós-graduada em Marketing e Branding; Professional Coaching formada pela Sociedade Latino Americana de Coaching. E mail: dulciltorres@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Aprendizagem Organizacional pela Universidade Federal da Bahia/Michigan State University (USA); Professor Pleno (Full Professor) da Universidade do Estado da Bahia (Bahia). É líder do Grupo de Pesquisa Gestão em Educação, Aprendizagem Organizacional e Inovação. E mail: falecom@jadersonsouza.com.br

<sup>3</sup> Doutorado (UFBA) e Mestrado (Unifacs) em Administração; Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da EA/UFBA. E mail: rbpaixao@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Mestrado em Administração. Universidade Salvador, UNIFACS, Brasil; Consultora em processos de Coaching e Assessoramento de Carreira. E mail: dechiappa@gmail.com

## **Abstract**

*The aim of the paper is to identify how the life coaching process contributes to the development of the coachee's career. Thus, there were 25 interviews with professionals who participated in life coaching sessions as coachees. The research was characterized as a quantitative and qualitative research, and the Collective Subject Discourse (CSD) as a methodological strategy tab, organization and analysis of the empirical material. Based on the interviewees, were identified eight core ideas that were classified into four macro categories, demonstrating how life coaching influences the development of the coachee's career. The results, on the one hand, corroborate the theoretical framework and, on the other, enrich the literature on the subject. Finally, this research suggests new research in order to deepen and enrich the discussions on this field of studies still incipient.*

**Keywords:** *Coaching. Life Coaching. Career. Coachee. CollectiveSubjectDiscourse.*

## **1 Introdução**

A literatura sobre carreira sinaliza para duas concepções diferentes deste construto: a tradicional e a proteana. O modelo tradicional possui três características marcantes. A primeira delas refere-se à estabilidade e à vinculação do profissional a apenas uma organização durante boa parte de sua vida laboral (ANDRADE, 2009). A segunda trata do entendimento de que o sucesso na carreira tradicional acontece a partir de sua ascensão hierárquica na empresa (ANDRADE, 2009; CHANLAT, 1995; 1996; LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012; SUAREZ; TOMEI, 2007). Tal ascensão confere-lhe maior remuneração, *status* e poder, sendo tais elementos os indicadores do êxito profissional. A terceira característica refere-se à gestão da carreira do profissional pela empresa. A orientação tradicional dá ao indivíduo um papel de subserviência à organização. Em outras palavras, a empresa gere a carreira do indivíduo, preparando-o para vivenciar uma trajetória pré-estabelecida, escalonada e sequencial (CALVOSA; ARAÚJO, 2009).

A carreira proteana, por sua vez, pressupõe outros elementos caracterizadores. O primeiro é a ideia de que a trajetória de carreira não é entendida como uma estrada inflexível. Ao contrário, é encarada como uma sequência de experiências do profissional ao longo da vida (NEVES;

TREVISAN; JOÃO, 2013). O segundo elemento é a concepção de que a carreira acontece, normalmente, a partir de vivências em organizações diversas, devendo conciliar o desenvolvimento individual e profissional (BRISCOL; HALL; DeMUTH, 2006). O terceiro elemento caracterizador da carreira proteana é a ideia de que o indivíduo assume a direção de sua carreira, otimizando-a com um processo de aprendizagem contínua (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI; 2011; EVANS, 1996).

Mas como construir uma carreira na segunda década do século XXI quando as opções de caminho se apresentam diversas? É nesse contexto que emerge o processo de *coaching*, podendo representar um interessante instrumento para contribuir com o desenvolvimento da carreira das pessoas (LONGENECKER, 2010). Tal processo também contribui para que o indivíduo conquiste maior clareza na definição dos seus objetivos (DUTRA, 2008). Além disso, o *coaching* se propõe a incrementar o discernimento do profissional em relação às melhores trajetórias que devem ser trilhadas para que seus propósitos possam ser eficazmente alcançados (MOSCA; FAZZARI; BUZZA, 2010; WITHMORE, 2010). Três tipos básicos de *coaching* são assinalados na literatura sobre este construto: o *Coaching* de Habilidades (*Skills Coaching*); o *Coaching* de Desempenho (*Performance Coaching*); e o *Coaching* de Vida (*Life Coaching*) (COUTU; KAUFFMAN, 2009; FILLERY-TRAVIS; LANE, 2006; SERGERS et al., 2011; SPENCE et al., 2006).

O *coaching* de vida busca criar um ambiente reflexivo de modo a potencializar uma visão mais ampla e mais holística sobre os mais íntimos desafios pessoais e profissionais (FILLERY-TRAVIS; LANE, 2006; THACH, 2002).

A partir dessa contextualização, surge a questão central desta pesquisa: como o processo de *coaching* de vida contribui com o desenvolvimento da carreira dos *coachees*? Como o objetivo é a questão de pesquisa dita na forma afirmativa (HARDY; 2001), o propósito desta investigação é identificar como o processo de *coaching* de vida contribui com o desenvolvimento da carreira dos *coachees*.

Este artigo, fruto de uma pesquisa mais abrangente sobre *coaching* e carreira, justifica-se, essencialmente, por causa de dois fatores. O primeiro deles está ligado ao avanço da literatura nacional ligada ao relacionamento dos conceitos de *coaching* e de carreira. No Brasil, não são muitas as pesquisas acadêmicas sobre *coaching*. Existem trabalhos realizados por praticantes do *coaching* (*practitioners*), porém, a literatura acadêmica nacional sobre tal construto ainda é embrionária. É mais incipiente ainda o campo de estudos que investiga a associação entre esses dois construtos. Nesse sentido, trazer avanços à literatura nacional a respeito desses dois conceitos é o primeiro fator que comprova a importância deste trabalho. Se o primeiro fator de relevância dessa investigação possui um apelo mais teórico, o segundo revela um caráter mais prático. Conhecer com mais clareza os propósitos, os resultados e, mais especificamente, as implicações do *coaching* de vida para as carreiras dos indivíduos é uma proposta relevante e pertinente. Isso pode contribuir com progressos às práticas gerenciais, mediante o surgimento de novos *insights* sobre o processo de formação, aprendizagem e desenvolvimento de profissionais nas empresas contemporâneas inspiradas em novos paradigmas mais holísticos e humanistas de compreensão do ser humano nas organizações (ENRIQUEZ, 1997; SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013).

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Carreira

Ao se debruçar sobre o referencial teórico relacionado ao conceito de carreira, percebe-se que tal construto se divide em duas concepções distintas: a tradicional e a proteana. A concepção tradicional de carreira vigorou até meados da década de 1970 e foi marcada por algumas características. Primeiro, foi, profundamente, determinada pelo contexto vertical, linear e estável, isto é construir uma carreira profissional consistia em estabelecer um profundo compromisso e até subserviência com as etapas estabelecidas pela organização (ANDRADE, 2009; CHANLAT, 1995). Segundo, o êxito na carreira era medido pela progressão dentro

de uma mesma organização, onde a carreira era construída pela senioridade. Em outras palavras, a mudança de patamar hierárquico decorria das promoções progressivas nos planos de cargos e salários das organizações enquanto o indivíduo se mantinha empregado por um longo tempo (CHANLAT, 1995; 1996; LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012; SUAREZ; TOMEI, 2007).

Em contrapartida, o modelo proteano também denominado de autogestão é mais recente e historicamente surge a partir da ascensão da concepção neoliberal e com o fortalecimento do individualismo (CHANLAT, 1996).

A designação “carreira proteana” foi criada na década de 1970 por Hall (1996), que se apoiou no mito de Proteu para designar a curiosa expressão da carreira moderna. Proteu era o deus das águas e protetor dos rebanhos de Poseidon na mitologia grega. Filho dos deuses marinhos – Tétis e Oceanus –, Proteu podia ver o passado e prever o futuro (DUGNANI; CRUZ, 2007; HALL, 1996). Temia a impetuosidade dos mortais, por isso, metamorfoseava-se ao pressentir alguma aproximação, assumindo quantas aparências fossem necessárias para sobreviver à árdua tarefa de pressagiar o futuro (DUGNANI; CRUZ, 2007; FONTENELLE, 2005; 2008; HALL, 1996; LIMA; SILVA; CALVOSA, 2008). Para Hall (1996), assim como Proteu, a carreira moderna é metamórfica. O indivíduo não se mantém numa direção linear, ele se movimenta em espiral, vinculando a sua vida profissional a múltiplas carreiras (EVANS, 1996; FONTENELLE, 2008).

A carreira proteana é caracterizada por alguns elementos: a) maior compromisso consigo mesmo enquanto indivíduo, e menos com a organização (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012; SUAREZ; TOMEI, 2007); b) autogestão da carreira; c) profissionalização e possibilidade de carreira para ambos os sexos; d) carreira marcada por múltiplas experiências e aprendizagem contínua, podendo ocorrer em diversas organizações.

O cenário atual traz mudanças sociais que oportunizam uma elevação nos graus de consciência do indivíduo, fazendo-o refletir que

uma carreira de êxito é fruto da harmonia entre a vida profissional e pessoal. Dessa forma, outros fatores são contemplados pelo indivíduo, fazendo-o se preocupar mais consigo mesmo do que com a organização. Assim, questões como flexibilidade de horários, qualidade de vida no trabalho, aprendizagem continuada e remuneração baseada em suas competências são fatores orientadores para o indivíduo permanecer nesta ou naquela organização. Sobre isso, Chanlat (1995) diz que alcançar as metas estabelecidas, realizar-se no trabalho e gostar do que faz é sinônimo de carreira bem sucedida.

Na carreira proteana, as pessoas não mais permitem a subserviência à organização. Cuidar da carreira tornou-se uma questão de responsabilidade pessoal, onde o indivíduo e somente ele é o responsável pelo rumo que sua carreira toma, enfatizando que o autoconhecimento é a forma mais apropriada de descobrir o melhor caminho a ser percorrido (BENDASSOLI, 2006).

No entanto, nem sempre o indivíduo consegue ser o principal gestor de sua carreira e nem está preparado para tomar para si a responsabilidade pelas suas escolhas e decisões de modo a otimizar seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, o *coaching* tem sido compreendido como um processo instigante de desenvolvimento da carreira nos dias de hoje e como uma proposta eficaz de aprendizagem e de aprimoramento profissional e pessoal (BLANCO, 2006; GRIFFITHS, 2005; HARGROVE, 2003; KRAUSZ, 2007; MILARÉ; YOSHIDA, 2007; WHITMORE, 2010). E é sobre o processo de *coaching* que o tópico seguinte tratará.

## 2.2 O Processo de *Coaching*

Antes mesmo de aprofundar a discussão sobre o processo de *coaching*, cabe, inicialmente, discorrer brevemente sobre o conceito de mentoria, por vezes confundido com a noção de *coaching*.

O termo “mentoria” origina-se de um arquétipo antigo da mitologia grega (RAGINS;KRAM, 2007). Mentor era um personagem na Odisseia

de Homero e representava um conselheiro sábio e de confiança que tinha o propósito de proteger o filho de Odisseu, Telêmaco, enquanto ele navegava contra Troia (RAGINS; KRAM, 2007). A mentoria, no campo organizacional, constitui-se num relacionamento entre um profissional mais experiente (mentor) e outro menos experiente, denominado de *protégé* (mentorado ou discípulo), com o objetivo de promover o desenvolvimento deste último na prática laboral (HARVEY et al., 2009). Dito de outra forma, o processo de mentoria é um relacionamento de um jovem profissional (*protégé*) com outro profissional sênior (mentor) com muito mais experiência, com o propósito de oferecer suporte na carreira e apoio psicossocial (KRAM, 1983). Normalmente, o mentor é um profissional de dentro da organização e faz uso de uma metodologia baseada em aconselhamento, isto é, o mentor mostra o caminho a ser seguido pelo *protégé* (REKHA; GANESH, 2012).

O *coaching*, por sua vez, é um processo de aprendizado pessoal orientado para a conquista de metas. É uma conexão entre o indivíduo do presente e o que ele deseja se tornar no futuro (GRANT, 2003; HARGROVE, 2003). A importância desse processo está na flexibilidade dos objetivos traçados e na consciência da utilização dos recursos disponíveis para a mudança (HARGROVE, 2003). Dessa forma, o *coaching* pode ser empregado como um método de prosperidade pessoal (BLANCO, 2006).

O processo de *coaching* caracteriza-se pela tríade formada pelo *coaching*, pelo *coach* e pelo *coachee* (KILBURG, 2002). O *coach* é o profissional condutor do processo e a ele cabe contribuir para desenvolver o *coachee*, aproximando-o da conquista de sua meta (WITHMORE, 2010). Já o *coachee* é o indivíduo aberto para um processo de aprendizado pessoal e de desenvolvimento de competências capazes de fazer com que ele alcance os seus propósitos de vida ou de carreira (GRANT, 2001; HARGROVE, 2003; KILBURG, 2002; WITHMORE, 2010). Outro ponto a ser considerado em relação ao processo de *coaching* é em relação à sua específica metodologia. Na mentoria, o mentor sinaliza as trajetórias e caminhos mais adequados para o *protégé* trilhar. No *coaching*, o *coach* centra a sua estratégia de atuação em questionamentos poderosos

capazes de promover no *coachee* reflexões relevantes para que este último descubra as melhores trajetórias para a conquista de suas metas de vida ou profissionais (BLANCO, 2006). Conseqüentemente, o *coach* não necessita possuir conhecimentos específicos ligados ao campo de atuação do seu *coachee*, pois o seu propósito não é o de oferecer soluções (SILVA, 2010). Nesse sentido, o *coach*, geralmente, é um profissional externo à organização (DINSMORE; SOARES, 2008; SILVA, 2010). O Quadro 1 traça uma didática distinção em relação aos processos de *coaching* e mentoria.

Quadro 1: Distinções entre *coaching* e mentoria

Processos	Qual o propósito?	O profissional é de dentro da organização ou de fora?	Qual a metodologia?
Mentoria	O mentor se propõe a oferecer suporte à carreira do <i>protégé</i> , oferecendo-lhe, inclusive, suporte emocional.	Normalmente, é um profissional de dentro da organização.	Baseado em suas experiências, o mentor aconselha, assinalando qual o caminho é o mais acertado para ser trilhado pelo <i>protégé</i> .
Coaching	O <i>coach</i> se propõe a contribuir para que o <i>coachee</i> alcance as suas metas de vida ou de carreira.	Geralmente, é um profissional de fora da organização.	O <i>coach</i> centra-se sua atuação em questionamentos poderosos que contribuem para que o <i>coachee</i> descubra por si só os caminhos mais coerentes para a conquista de suas metas de vida ou profissionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Sergers et al. (2011) sinalizam para três tipos básicos de *coaching*: 1) *Coaching* de Habilidades (*Skills Coaching*); 2) *Coaching* de Desempenho (*Performance Coaching*); e 3) *Coaching* de Vida (*Life Coaching*) (COUTU; KAUFFMAN, 2009; FILLERY-TRAVIS; LANE, 2006; SPENCE et al., 2006).

O *Coaching* de Habilidades concentra-se, sobretudo, em comportamentos específicos (GRANT; CAVANAGH, 2004; SERGERS et al., 2011) e, normalmente, apresenta baixo nível de engajamento entre



*coach* e *coachee*, pois dura poucos dias ou algumas semanas. Este tipo de *coaching* visa modificar específicos comportamentos/hábitos ou desenvolver novos comportamentos, possibilitando o profissional ser mais eficaz no atual ou futuro cargo (PETERSON, 1996; STERN, 2004). Exemplos desse tipo de *coaching* é o aprendizado para influenciar, para dar *feedback* ou para aprimorar a escuta ativa.

O *Coaching* de Desempenho possui como objetivos aprimorar uma característica específica para um melhor desempenho profissional, desenvolver comportamentos para aprimorar a performance de um cargo, resolver *gaps* de desempenho de modo a otimizar a competência de um profissional (SERGERS et al., 2011; STERN, 2004). Nesse tipo de *coaching*, existe um nível médio de engajamento entre o *coach* e o *coachee*, e o processo pode durar diversas semanas. Exemplos desse tipo de *coaching* é o desenvolvimento da capacidade de lidar com mudanças, esclarecer e perseguir objetivos, desenvolvimento de liderança, aprender a desenvolver outras pessoas etc.

O *Coaching* de Vida é compreendido como o mais profundo processo de *coaching* quando comparado aos demais e possui como propósito fazer com que o *coachee* venha a refletir sobre os seus objetivos pessoais e profissionais, bem como quais cursos de ação ele precisa encetar de modo a alcançar uma vida de maior êxito e satisfação nos diversos campos da existência humana (STERN, 2004; THACH, 2002). Thach (2002) e Fillery-Travis e Lane (2006) dizem que esse tipo de *coaching* propõe-se a criar um cenário reflexivo que promove uma visão mais ampla e mais holística sobre as mais íntimas questões pessoais e profissionais. Exemplos de questões que envolvem este tipo de *coaching* estão relacionados às decisões de carreira, equilíbrio entre vida e trabalho, bem como aprender a lidar como emoções no local de trabalho (SERGERS et al., 2011).

### **2.3 As Contribuições do Processo de *Coaching* para a Carreira**

A partir de uma revisão da literatura sobre o processo de *coaching*, pode-se perceber que ele traz essencialmente dez contribuições,

apoiadas nos ensinamentos de Whitmore (2010), favorecendo a vida pessoal e profissional dos indivíduos que buscam o processo a fim de aumentar o seu desempenho, melhorar o seu autoconhecimento e incrementar suas capacidades pessoais e profissionais.

A primeira contribuição encontrada na literatura refere-se à melhor gestão do tempo, pois, de acordo com Whitmore (2010), é mediante a administração efetiva do tempo que o *coachee* maximiza sua performance e aumenta sua produtividade pessoal e profissional. Lages e O'Connor (2004) ratificam essa ideia quando explanam que a eficiência na busca por resultados está diretamente relacionada à qualidade do que é produzido, e não à quantidade de tempo que o indivíduo leva para executar a tarefa. A segunda contribuição revela a maximização da performance e da produtividade como uma das características peculiares do processo de *coaching*, levando os *coachees* a descobrirem as formas mais adequadas para o seu autodesenvolvimento e para o incremento de sua performance e produtividade, apoiando-os na gestão das suas carreiras (PINCHOT; PINCHOT, 2003), no desempenho harmônico das suas tarefas, e na eficiência dos resultados almejados a partir de um desejo ou necessidade de mudança (CLUTTERBUCK, 2008). O estímulo ao aprendizado foi a terceira contribuição verificada na literatura, pois Whitmore (2010) narra que a arte do *coaching* é exercida com o objetivo de incentivar o aprendizado e melhorar o desempenho dos *coachees*, bem como apresentar alternativas que motivem a aquisição de conhecimento, promovam questionamentos, e desobstruam o trajeto até a mudança (CAMPOS; LIMA; PINTO, 2012; HARGROVE, 2003; WHITWORTH et al., 1998). Dessa forma, os *coachees* aprendem, criam confiança e passam a desenvolver competências e habilidades que os levem a alcançar os seus objetivos (GRIFFITHS, 2005; WHITMORE, 2010).

A quarta contribuição demonstra a expansão da autoconsciência e do autoconhecimento, expondo que, durante o processo, o *coachee* é desafiado a refletir sobre os seus objetivos, estimulado a observar profundamente os caminhos que almeja percorrer e aproveitar as oportunidades que coadunam com o seu desejo de crescimento

(KRAUSZ, 2007; WHITMORE, 2010). A quinta contribuição percebida na literatura foi o incentivo ao *feedback*, que salienta a retroalimentação das competências dos *coachees*, realçando suas habilidades individuais, provocando inquietações e potencializando seus valores e crenças a fim de estimulá-los a atingir os objetivos delineados (CLUTTERBUCK, 2008; MILARÉ; YOSHIDA, 2007; TOBIAS, 1996). A sexta contribuição é a melhoria nos relacionamentos interpessoais que abrange o balanço das capacidades, o desenvolvimento dos pontos fracos, a superação de limites e o aumento da autoestima, pontos que devem ser trabalhados conjuntamente para que o *coachee* atinja suas metas pré-definidas e alcance resultados efetivos na execução das tarefas e no incremento de sua carreira (ADLER, 2003; LYONS, 2003).

A maximização da eficácia foi a sétima contribuição evidenciada pela literatura e traduz-se na pessoa desenvolvida, não nos problemas que a fizeram buscar o processo, pois, as mudanças ocorridas nas percepções dos *coachees* geram avanço no seu desenvolvimento e tornam o processo mais efetivo (CLUTTERBUCK, 2008), outorgando a aprendizagem e a consciência necessárias para a mudança de hábitos que maximizem a eficácia do *coachee* nas tarefas diárias e na carreira (LAGES; O'CONNOR, 2004). A oitava contribuição traz a elevação da autoconfiança que ocorre quando o *coachee* equilibra sua autoconsciência e restaura sua autoestima, focando nos seus pontos fortes, minimizando os problemas e valorizando os seus conhecimentos e aprendizados pessoais (FERREIRA, 2008). A participação no processo dá motivação ao *coachee* para se concentrar nas suas atitudes e nas responsabilidades que constroem autoconfiança, e se dedicar aos pequenos sucessos advindos de esforços próprios que dão significado às crenças que o fizeram delinear os objetivos a serem perseguidos (WHITMORE, 2010).

A consciência do ato de planejar foi a penúltima contribuição verificada e apresenta o caráter estratégico do *coaching*, estabelecendo um relacionamento de trabalho entre pares e promovendo o planejamento dos objetivos a serem alcançados, da execução das tarefas diárias e do acompanhamento dos resultados (LYONS, 2003). Por fim, a décima

contribuição exibe a promoção da qualidade de vida que desperta a percepção do *coachee* e o estimula a enfrentar seus medos, angústias e frustrações, quebrar paradigmas e lidar com mudanças, tomar decisões em favor de sua saúde e bem-estar, ganhar autoestima e autoconfiança, controlar sua ansiedade, viver de forma mais saudável, com qualidade de vida, e desenvolver sua inteligência emocional (GRIFFITHS, 2005; HARGROVE, 2003; KRAUSZ, 2007; WHITMORE, 2010; WHITWORTH et al., 1998).

A próxima seção abordará a metodologia de pesquisa utilizada para alcançar os resultados desejados na investigação.

### **3 Metodologia da Pesquisa**

A presente investigação adotou uma abordagem qualiquantitativa devido à escolha do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como método de análise do material empírico. O DSC é um método desenvolvido nos anos de 1990 por dois pesquisadores da Universidade de São Paulo (Fernando Lefèvre e Ana Maria Lefèvre), a partir da Teoria das Representações Sociais. No início, tal método foi substancialmente utilizado na área das ciências da saúde, porém, a partir de meados de 2000, ganhou mais adesão de outros campos, dentre eles, o das ciências sociais, demonstrando a eficácia dessa estratégia metodológica (COSTA-MARINHO, 2015; PAIXÃO et al., 2013).

O Discurso do Sujeito Coletivo privilegia a natureza qualitativa da pesquisa na medida em que se baseia na Teoria das Representações Sociais e pretende resgatar as ideias socialmente partilhadas. Nesse sentido, o método busca privilegiar todas as ideias de uma representação social; não apenas as que são mais presentes, mas também, aquelas menos presentes, buscando apresentar, de forma plena, o espectro de diversas concepções e ideias presentes no discurso de uma dada representação social analisada.

O método também prestigia a natureza quantitativa da investigação quando contempla duas variantes quantificáveis: intensidade e

amplitude. A primeira imputa o percentual de indivíduos que contribuíram com suas expressões-chave relativas às ideias centrais semelhantes ou complementares, para a construção dos DSCs. Com isso, o pesquisador consegue ler quais são os discursos coletivos mais frequentes no estudo. Em outras palavras, a intensidade permite constatar o grau de compartilhamento das representações sociais numa determinada população investigada. A amplitude mensura a presença do DSC, considerando o campo ou universo pesquisado (LEFÈVRE et al., 2009).

Segundo Lefèvre, Lefèvre e Teixeira (2000), o DSC consiste na representação qualitativa do pensamento coletivo, agregando as manifestações análogas de pessoas distintas em um único discurso-síntese. Para isso, os atores da pesquisa são escolhidos com base na sua familiaridade com o tema (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

O DSC baseia-se em três operadores: as expressões-chave (ECH), as ideias centrais (IC) e o discurso do sujeito coletivo (DSC) propriamente dito. As expressões-chave são partes contínuas ou descontínuas extraídas literalmente do discurso dos entrevistados e que revelam a essência do conteúdo do depoimento. Já a ideia central é um resumo dos conteúdos de uma categoria de expressões-chave. Em outras palavras, é uma expressão linguística que sintetiza o real conteúdo das expressões-chave. O discurso do sujeito coletivo propriamente dito, por sua vez, trata-se da reunião de todas as expressões-chave agrupadas por categorias ou ideias centrais que contemplam o conteúdo de uma representação social. Trata-se do discurso-síntese escrito na primeira pessoa do singular (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

O DSC como estratégia metodológica usa questões abertas para colher os discursos dos entrevistados de modo a potencializar a rica, fluída e livre expressão dos respondentes. No que se refere ao total da amostra para investigações utilizando o Discurso do Sujeito Coletivo, não existe um número mínimo necessário (LEFÈVRE; LEFÈVRE; TEIXEIRA, 2000). É válido salientar que a amostra foi constituída por pessoas que participaram de *Coaching de Vida (Life Coaching)*.

### 3.1 Procedimentos Metodológicos

A partir de uma pesquisa mais ampla sobre o fenômeno *coaching*, o público escolhido para essa investigação foi formado por indivíduos que participaram do processo de *Coaching* de Vida e tiveram suas carreiras desenvolvidas por meio desse processo. Ao total, foram obtidos 25 entrevistados que responderam a um questionário enviado em formato digital, via correio eletrônico. Dos 25 entrevistados, 15 eram do sexo masculino e 10, do sexo feminino. Com relação à faixa etária, 20% encontravam-se entre 25 e 30 anos; 28%, entre 31 e 35 anos; 32%, entre 36 e 40 anos; e 20%, entre 41 e 45 anos. No que tange à escolaridade, 8% possuíam apenas o nível médio, 48% possuíam a graduação e 44% possuíam a especialização. O questionário foi confeccionado no *Google Docs* e seguiu as orientações de Lefèvre e Lefèvre (2005) em relação à coleta do material empírico, seguindo as técnicas propostas pelo DSC.

Chegou-se aos 25 respondentes a partir de dois processos. Os cinco primeiros entrevistados faziam parte da rede de relacionamento profissional dos autores deste artigo. Os demais foram indicados pelos primeiros cinco respondentes ou através de seus respectivos *coachs* que disponibilizaram o contato dessas pessoas. É importante salientar que todos os entrevistados, enquanto *coachees*, contrataram seu respectivo *coach* para a realização do processo de *coaching* e todos realizaram o *Coaching* de Vida (*Life Coaching*).

Os entrevistados responderam ao questionário via correio eletrônico. Foi feita uma solicitação aos respondentes para que eles fossem bastante analíticos e detalhistas para, assim, potencializar a construção dos discursos. O prazo de resposta foi de 30 dias. Não foram incorporadas outras respostas recebidas após o prazo limite.

Seguindo ao que propõe Lefèvre e Lefèvre (2005), inicialmente, foi efetuada a seguinte indagação ao entrevistado:

- O processo de *Coaching* de Vida, de alguma forma, desenvolveu em você características comportamentais ou técnicas que contribuíram para a sua carreira?

Se o entrevistado respondesse afirmativamente, ele era orientado (no próprio questionário) a seguir para as demais perguntas do instrumento de enquete. Todos os 25 entrevistados, responderam afirmativamente a primeira pergunta, seguindo para as demais indagações do questionário. Para o propósito deste artigo, foi analisada a seguinte questão:

- Como o processo de *Coaching* de Vida contribuiu com o desenvolvimento de sua carreira?

A criação dos DSCs seguiu as seguintes fases, todas manipuladas com o apoio dos programas MS Excel e MS Word: a) seleção de expressões-chave (ECH) que sintetizam a essência da resposta de cada depoente; b) criação de ideias-centrais identificadas como (IC-A, IC-B etc.) com base nas expressões-chave identificadas anteriormente; c) criação dos discursos dos sujeitos coletivos a partir dos agrupamentos das expressões-chave de cada uma das categorias ou ideias centrais.

É relevante assinalar que o método do DSC prevê a elaboração dos discursos do sujeito coletivos a partir de outro operador linguístico, a ancoragem (AC) que se refere à expressão de uma ideologia ou teoria que o entrevistado professa (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). No entanto, a ancoragem não foi utilizada, nesta pesquisa, por compreender que não traria significativas contribuições à análise do material empírico.

A partir da análise do material empírico, espera-se mostrar como o processo de *Coaching* de Vida contribui para o desenvolvimento de carreira do *coachee*, e revelar outras contribuições que ampliem o leque de contribuições do *coaching* para a literatura.

### 3.2 Análise dos Resultados

A fim de identificar as contribuições do processo de *Coaching* de Vida no desenvolvimento da carreira dos *coachees*, foi realizada uma análise das 25 respostas obtidas pelos questionários, buscando identificar as ideias centrais (IC) de cada depoimento para, em seguida, agrupar todas as expressões-chave (ECH) similares, de modo a construir o discurso do sujeito coletivo (DSC).

A análise do material empírico coletado identificou oito ideias centrais, apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Ideias centrais – Pergunta: como o processo de *Coaching* de Vida contribuiu com o desenvolvimento de sua carreira?

<b>Categoria</b>	<b>Ideias Centrais</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. %</b>	<b>Freq. % Acum.</b>
IC-A	Habilidade para planejar as metas profissionais.	9	17,6%	17,6%
IC-B	Habilidade para focar nas metas e objetivos profissionais.	7	13,7%	31,3%
IC-C	Habilidade para visualizar amplamente o cenário profissional.	7	13,7%	45,1%
IC-D	Habilidade de expandir o autoconhecimento e ter clareza nos propósitos pessoais e profissionais.	7	13,7%	58,8%
IC-E	Habilidade para ser disciplinado com as tarefas rotineiras e agir com objetividade.	7	13,7%	72,5%
IC-F	Habilidade para desenvolver autoconfiança e segurança na tomada de decisões profissionais.	6	11,8%	84,3%
IC-G	Habilidade para dar e receber <i>feedback</i> no ambiente profissional.	5	9,8%	94,1%
IC-H	Habilidade para agir com postura proativa no ambiente profissional.	3	5,9%	100,0%
TOTAL		51	100,0%	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram obtidas oito ideias centrais (apresentadas a seguir), sendo que as seis primeiras apresentadas na Tabela 1 representam 84,3% do total das expressões-chave obtidas. Convém ressaltar que cada respondente pode emitir opiniões acerca de mais de uma ideia central, o que implica em ter uma frequência absoluta maior do que o total de respondentes.



## Quadro 2: Habilidade para planejar as metas profissionais (IC-A)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Eu passei a fazer um melhor planejamento da minha atuação como profissional. Fiz planejamento de horários, do que eu quero conquistar a curto prazo e a longo prazo, e qual é o resultado final que quero atingir. Passei a definir e a cumprir melhor a minha rotina diária. Porque tracei um planejamento estratégico com o tempo pra atingir os resultados. Desenvolvi organização e planejamento para atingir meus objetivos profissionais, aprendi a definir as minhas prioridades e organizar/planejar o meu tempo para dar conta de todas elas. Passei a definir e a cumprir melhor a minha rotina diária. Tracei um planejamento para o alcance do meu objetivo, ou seja, planejar as minhas ações. O processo de *coaching* trabalha muito com planejamento. É você planejando para você mesmo. Você traça as suas metas e a partir delas você começa a colocar as coisas no papel, pois, quando chegar a hora de executar, você já planejou e se preparou para a execução.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta o DSC da IC-A. Esse discurso coletivo sinaliza para o desenvolvimento da habilidade do *coachee* de planejar suas metas profissionais, elevando a capacidade de administrar adequadamente o seu tempo e a sua rotina. A partir do discurso dos entrevistados, percebe-se que as sessões de *coaching* auxiliam no planejamento de suas trajetórias profissionais, influenciando no delineamento e na projeção das suas carreiras.

Para os entrevistados, essa habilidade é adquirida mediante a elaboração cuidadosa das etapas de um plano de ação que abrange a organização de ideias, o esboço das causas e efeitos referentes à aplicação do planejamento e a observância na execução efetiva do que foi projetado, para que os *coachees* percebam sua realidade profissional e construam uma carreira estruturada num objetivo de futuro. Dessa forma, os *coachees* conseguem conquistar os resultados almejados no momento em que definem melhor as suas metas profissionais. O ato de planejar é o primeiro passo para alcançar bons resultados na trilha profissional.

Com a IC-A, ratifica-se uma das contribuições encontradas na literatura, a de que os *coachees* devem planejar suas metas para sair

do estado atual e ir para o estado desejado, alcançando uma carreira que proporcione a satisfação dos seus desejos e qualidade de vida, porque o *coaching* colabora para a instituição do planejamento de metas e colabora para o cumprimento destas (ADLER, 2003; ANDRADE, 2009; ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011; CHANLAT, 1996).

### Quadro 3: Habilidade para focar nas metas e objetivos profissionais(IC-B)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** O programa de *coaching* me levou a ser ativo, direto rumo a meus objetivos. Ter um foco melhor no que eu queria. Foco nos objetivos a alcançar. Foco para cumprir as minhas metas. Foco na solução e no resultado. Aprendi a me colocar no centro da minha vida e focar no que preciso fazer e ser para alcançar os meus objetivos profissionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 demonstra o DSC da IC-B e indica que o foco no alcance das metas e objetivos profissionais é mais uma habilidade desenvolvida por meio do processo de *coaching*, a partir do discurso dos entrevistados. Os discursos evidenciam que a prática do *coaching* ajudou os *coachees* a concentrarem esforços nas suas prioridades e na efetivação de suas conquistas, acarretando no alcance dos resultados pretendidos mais rapidamente.

Nesse contexto, o foco é uma habilidade que auxilia os *coachees* a condensarem todas as energias no seu desenvolvimento profissional sem deixar que as dispersões cotidianas atrapalhem o alcance de suas metas e a prosperidade de suas carreiras, porque aproveitam as oportunidades que surgirem no meio do caminho para produzir mais resultados, sem desviar do propósito ambicionado.

O foco nas metas e objetivos profissionais é um acréscimo importante à literatura, porque se o cumprimento das metas estipuladas pelos indivíduos for o cerne de suas aspirações profissionais, eles terão prosperidade na carreira. Isso ficou claro quando os *coachees* da pesquisa sinalizaram essa ideia central (IC-B) como contribuição e passaram a aplicá-la em suas carreiras.

#### Quadro 4: Habilidade para visualizar amplamente o cenário profissional (IC-C)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Acredito que a principal contribuição do processo de *coaching* para a minha carreira foi alargar a visão do cenário profissional. O *coaching* enriqueceu meu lado analítico, contribuiu para ampliar minha percepção dos cenários, incrementando a minha visão sobre as possibilidades de verdadeira realização profissional, financeira e como ser humano em geral. Percebi melhor que as ações de hoje comprometem o meu futuro, a habilidade de compreender que não se deve traçar um único caminho de evolução na carreira. Por isso, meu *coach* está sempre me apoiando e encorajando a ir em busca de uma atividade profissional que traga mais realização e autossuficiência financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O DSC do Quadro 4 expõe a habilidade para visualizar amplamente o cenário profissional. O discurso constata que as sessões de *coaching* ajudaram o *coachee* a perceber claramente sua trajetória profissional e enxergar novos horizontes e oportunidades antes não contempladas. Além disso, as falas dos *coachees* revelam que por intermédio do processo de *coaching* expandiu-se o panorama de carreira e ganhou-se mais clareza para perceber as barreiras profissionais que podem ser transpostas mediante correções comportamentais e técnicas do *coachee*.

A conquista dessa habilidade se dá pela nitidez com que os *coachees* percebem as oportunidades e ameaças que possam atrapalhar na identificação dos seus objetivos profissionais, expandindo sua visão sobre si e contribuindo para a transformação positiva de suas carreiras.

Essa habilidade não está contemplada na revisão de literatura, logo, entende-se que ela amplia e enriquece os estudos que versam sobre as contribuições do processo de *Coaching* de Vida no desenvolvimento da carreira.

## Quadro 5: Habilidade de expandir o autoconhecimento e ter clareza nos propósitos pessoais e profissionais (IC-D)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Foi um processo de autoconhecimento, descoberta de valores, talentos, e também o propósito da minha vida, a minha missão. Porque um dos ensinamentos mais preciosos que eu recebi durante o meu processo de *coaching* foi reconhecer o quanto é poderoso o autoconhecimento quando alinhado com os nossos desejos. O caminho dos nossos desejos (pessoais e profissionais) é a clareza de propósito – de nossos pensamentos e de nossas ações – e o quanto estamos dispostos a sermos fiéis a esse propósito. O *coaching* permitiu que eu viesse a reconhecer meus talentos e gerenciá-los para realização das minhas atividades diárias com excelência. Assim, comecei a entender que os recursos que eu precisava já estavam comigo. Passei a reconhecer mais rapidamente quando meu nível de stress está elevado e a administrá-lo, a me conhecer, escutar as minhas necessidades e entender melhor o que eu realmente quero. Hoje, eu tenho cada vez mais certeza das minhas escolhas. Porque aprendi que tudo o que eu quero na minha vida está em minhas mãos, depende de mim e das ações que eu realizar! Tenho mais clareza sobre o que eu quero e sei que depende de mim alcançar meus objetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 5, o DSC consiste na habilidade de expandir o autoconhecimento e ter clareza nos seus propósitos pessoais e profissionais. As narrativas mostram que o processo de *coaching* contribuiu para instigar a exploração de si mesmo e a conhecer suas necessidades e desejos pessoais e profissionais, oportunizando o reconhecimento de competências desconhecidas pelos *coachees*, possibilitando a execução plena de suas tarefas diárias.

Para alcançar essa habilidade, os *coachees* declararam que o processo de *coaching* permitiu o reconhecimento de seus talentos, orientando-os a como gerir suas atividades com excelência, fazendo-os escutar atentamente suas necessidades e clarificar o entendimento de que os recursos utilizados para alcançar os objetivos pessoais e profissionais já estavam dentro deles mesmos.

À vista do que foi analisado, percebeu-se que a competência para a realização de desejos está sob o domínio dos próprios *coachees*

e, portanto, mantém consonância com o referencial teórico, porque o avanço do autoconhecimento e da autoprodutividade é a clareza na tomada de decisão e no compromisso com seus propósitos (LAGES; O'CONNOR, 2004; MILARÉ, YOSHIDA, 2007).

Quadro 6: Habilidade para ser disciplinado com as tarefas rotineiras e agir com objetividade (IC-E)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** A principal evolução que senti foi a obtenção de um pensamento mais pragmático na organização do dia-a-dia para evitar o desperdício de tempo. Consegui ser mais disciplinado. Dessa forma, melhorei a administração do meu tempo. Diminui a procrastinação porque desenvolvi a objetividade. Também melhorei como líder de projetos ao entender o poder das realizações dentro de um prazo determinado. Passei a enxergar e desenvolver competências como persistência e disciplina na minha rotina diária o que fez com que eu conseguisse gerenciar melhor o meu tempo, eleger prioridades e terminar projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise do DSC apresentado no Quadro 6 constatou uma elevação na disciplina com as tarefas rotineiras por parte dos *coachees*. O relato mostra que a habilidade para disciplinar as tarefas hodiernas e agir com mais objetividade, culminou na melhoria da administração do tempo, no incremento consciente de suas competências, na determinação para eleger as prioridades profissionais e na conclusão efetiva de projetos por meio da determinação de prazos para o alcance das suas metas profissionais.

As referências pesquisadas não trouxeram essa habilidade como contribuição do processo de *coaching* para o desenvolvimento de carreira do *coachee*. Doravante os relatos, observou-se que ela beneficia na objetividade dos *coachees*, disciplinando sua rotina. Então, essa é mais uma contribuição da pesquisa para a literatura que aborda a temática.

## Quadro 7: Habilidade para desenvolver autoconfiança e segurança na tomada de decisões profissionais (IC-F)

**Discurso do Sujeito Coletivo:** O processo permitiu que eu desenvolvesse mais autoconfiança nos meus talentos e mantivesse a serenidade necessária para a confecção da minha proposta de trabalho. O *coaching* fez com que eu me sentisse mais inteiro em cada situação, aprendendo a dizer não para tudo o que vai além do meu limite e desorganiza minha vida. Estou alcançando o sucesso muito antes do esperado porque aumentei minha autoconfiança e tenho segurança na tomada de decisões profissionais. Estou me sentindo autoconfiante, graças ao processo do *coaching*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 7 traz a habilidade para desenvolver a autoconfiança e segurança na tomada de decisões profissionais. Para os respondentes da pesquisa, a autoconfiança advém dos posicionamentos diários, da segurança nas resoluções profissionais, da consciência de seus limites e do fortalecimento de si mesmo. Os *coachees* explanaram, ainda, que o processo de *coaching* atribuiu serenidade no cumprimento das atividades laborais com mais entusiasmo e eficiência, elucidando a compreensão nos seus propósitos e a convicção na tomada de decisões que motivam o desenvolvimento de suas carreiras.

Na análise do Quadro 7, percebe-se nitidamente a equivalência das falas dos *coachees* com o referencial teórico analisado. Assim, Krausz (2007) relata que o *coaching* é um método que desperta a autoconfiança dos indivíduos, para que eles utilizem seus pontos fortes e reflitam a respeito de seus valores e convicções, refinando sua aprendizagem e absorvendo novas competências para descobrir seu verdadeiro potencial. Whitmore (2010) afirma que o *coachee* constrói autoconfiança quando conquista as pequenas vitórias advindas de esforços próprios e da absorção de responsabilidade e lucidez nas atitudes do dia a dia.

Apesar de menos expressivas para o grupo de respondentes, as ideias centrais G e H representam dimensões relevantes da contribuição do *coaching* para o desenvolvimento da carreira. O discurso dos *coachees* sinaliza que o processo contribui com a habilidade de dar e receber *feedback* no ambiente profissional. Sobre isso, os *coachees* declararam

que, após as sessões de *coaching*, passaram a ouvir seus subordinados e, principalmente, seus clientes, percebendo suas necessidades e atentando para as oportunidades relacionadas aos objetivos desejados, corrigindo e/ou modificando as direções nos procedimentos de rotina. Notaram também, que o *feedback* mútuo é de fundamental importância para alcançar resultados eficientes diante das exigências do mercado de trabalho.

A literatura aponta que o *feedback* faz o *coachee* perceber suas limitações e aprender a potencializar seus valores e crenças para atingir os objetivos desejados (MILARÉ; YOSHIDA, 2007). Assim sendo, a IC-G legitima o referencial teórico da pesquisa, reforçando ainda mais essa habilidade como contribuição do processo de *coaching* no desenvolvimento da carreira do *coachee*.

A IC-H refere-se à habilidade de agir proativamente nas atividades profissionais. O discurso demonstra que a proatividade em relação à carreira significa projetar os acontecimentos e se preparar para as mudanças do mercado, reconhecendo e assumindo as responsabilidades por suas decisões profissionais. O *coaching* possibilitou que os respondentes antecipassem o cenário de suas carreiras, buscando soluções ao invés de se concentrarem nos problemas habituais, e refletissem sobre os resultados que gostariam de atingir, conquistando mais uma habilidade que modificou seu estado de consciência, vislumbrando as oportunidades profissionais de uma maneira mais criativa, inovadora e eficaz. Com tal característica, percebeu-se que estabelecer uma postura proativa no ambiente profissional é mais uma contribuição que colabora com a literatura sobre *coaching* e carreira.

A partir da análise das ideias centrais (A,B,C,D,F, G e H), o processo de *coaching* de vida contribui com a carreira do *coachee* a partir do desenvolvimento de oito habilidades que podem ser classificadas a partir de quatro macrocategorias propostas no Quadro 8.

Quadro 8: Categoria das habilidades desenvolvidas pelo processo de *coaching*

Categoria de Habilidades	Habilidades	Descrição
De caráter estratégico	Planejar as metas profissionais (IC-A)	O planejamento de metas estabelece os esforços que devem ser despendidos pelos <i>coachees</i> para trilharem um caminho de sucesso.
	Visualizar amplamente o cenário profissional (IC-C)	A visualização ampla do cenário organiza a percepção dos <i>coachees</i> , promovendo reflexões além do habitual, fazendo-os enxergar um futuro melhor para suas carreiras.
	Focar nas metas e objetivos profissionais (IC-B)	A habilidade de focar nas metas e objetivos afasta as distrações diárias e auxilia os <i>coachees</i> a canalizarem os recursos disponíveis na direção desejada.
De autogestão	Ser disciplinado com tarefas rotineiras e agir com objetividade (IC-E)	Habilidade que aumenta a capacidade dos <i>coachees</i> de desempenhar suas atividades profissionais com êxito, porque eles deixam de procrastinar as tarefas diárias e passam a condicionar sua rotina obtendo sucessos diários.
	Agir com postura proativa no ambiente profissional (IC-H)	Habilidade que antecipa as atitudes tomadas pelos <i>coachees</i> , fazendo-os antever possíveis problemas, melhorando os resultados na execução de tarefas.
De relacionamento interpessoal	Dar e receber <i>feedback</i> no ambiente profissional (IC-G)	A capacidade de dar <i>feedback</i> desenvolvida quando o <i>coachee</i> apresenta o seu posicionamento baseado em fatos e argumentos, sem fazer julgamentos.
		Na habilidade para receber <i>feedback</i> , as críticas devem ser recebidas pelos <i>coachees</i> como colaboração para o seu crescimento profissional.
De relacionamento intrapessoal	Expandir o autoconhecimento e ter clareza nos propósitos pessoais e profissionais (IC-D)	A expansão o autoconhecimento possibilita uma melhor qualidade de vida aos <i>coachees</i> , porque eles buscam no seu interior, as repostas para questões intrínsecas que influenciam na sua evolução pessoal e profissional.
	Desenvolver autoconfiança e segurança na tomada de decisões profissionais (IC-F)	A autoconfiança é uma habilidade reflexiva da imagem que o <i>coachee</i> faz de si próprio. É o elemento primordial para perseverar na carreira e tomar decisões vitais com convicção e sabedoria.

Fonte: Elaborado pelos autores.



As habilidades de caráter estratégico são aquelas que contribuem com o *coachee*, desenvolvendo neste uma percepção mais sistêmica e ampla dos cenários internos e externos, capacitando-o a planejar melhor suas metas profissionais e focar nas mesmas com o propósito de conquistá-las.

Essas habilidades de caráter estratégico se harmonizam com as características dos profissionais inseridos numa era de carreira proteana. Em outras palavras, desenvolver a capacidade de perceber os cenários profissionais de forma mais ampla e de planejar suas metas e objetivos profissionais autonomamente, está em consonância com o profissional moderno que não assume uma atitude de subserviência, conferindo à organização a gestão de sua carreira. Antes, porém, ele próprio autodirige sua trajetória profissional, definindo seus objetivos e quais experiências ele deseja agregar ao seu repertório técnico-profissional.

As habilidades de autogestão são aquelas orientadas por disciplina, objetividade e proatividade, habilidades que qualificam os indivíduos a gerenciarem suas próprias ações com o intuito de alcançar os efeitos desejados em suas carreiras. Os *coachees* da pesquisa compreenderam que autogestão é ter disciplina e objetividade para administrar adequadamente o seu tempo e a sua vida, bem como, praticar uma postura proativa diante das decisões diárias, a fim de escolher o melhor caminho para o sucesso a partir dos próprios valores, algo pretensamente ansiado pelo indivíduo proteano.

Mediante essas habilidades, o processo de *coaching* clarificou o entendimento dos *coachees* para gerir a si mesmos e a consciência na responsabilização das suas escolhas e comportamentos, legitimando as palavras de Whitmore (2010) quando diz que o *coaching* é um meio fiel de autogestão, onde os indivíduos se responsabilizam pelo progresso da sua vida pessoal e da sua carreira, e de Hall (2002) quando aborda a autogestão dos indivíduos como uma apropriação dos seus destinos profissionais, criando eles mesmos as próprias oportunidades de desenvolvimento.

Nesse ínterim, os *coachees* avistaram a necessidade de uma postura mais assertiva diante dos seus próprios desejos e passaram a estabelecer suas metas e prioridades, valorizarem a liberdade e o aprendizado constante, pois entenderam que a contemporaneidade introduziu normas diferenciadas para a autogestão das carreiras modernas (ANDRADE, 2009; BRISCOL; HALL; DeMUTH, 2006).

A categoria de habilidade ligada ao relacionamento interpessoal é elucidada pela atitude mútua de dar e receber *feedback*. Essa atividade de retroalimentação é um dos fatores mais importantes no auxílio ao desenvolvimento do indivíduo, pois se refere à observação construtiva de comportamentos que estejam, de certa forma, enriquecendo ou atrapalhando uma trajetória profissional de sucesso.

Os *coachees* da pesquisa demonstraram que a habilidade de relacionamento interpessoal pode ser uma oportunidade de crescimento profissional, porque eleva o processo de mudança e efetiva o atingimento de resultados positivos, certificando o valor dessa habilidade na obtenção do autoconhecimento e do autoaperfeiçoamento, qualidades imperativas na construção de uma carreira tão voltada ao sucesso psicológico do indivíduo, como é a carreira proteana.

E a macrocategoria “habilidade de relacionamento intrapessoal” reúne as competências que influenciam na relação dos *coachees* com seus valores e suas crenças para construir uma carreira bem sucedida. O relacionamento intrapessoal estabelece uma compreensão das necessidades dos *coachees*, fazendo-os exercitar as percepções, reflexões e entendimentos sobre seus anseios profissionais, acarretando em decisões mais conscientes e carreiras mais produtivas. Também, aumenta a confiança dos *coachees* neles próprios atribui serenidade no cumprimento das atividades laborais com mais entusiasmo e eficiência, elucidando a compreensão dos seus propósitos e a convicção na tomada de decisões que motivam o desenvolvimento de suas carreiras.

A jornada do *coachee* em busca da autoconsciência é bastante complexa, por isso, ele precisa ter em mente que o *coaching* está fundamentado nas metas que ele mesmo pré-estabeleceu e concentrar

as suas energias nos benefícios que logrará, como equilíbrio e estímulo na busca do autoconhecimento (LAGES; O'CONNOR, 2004). O autoconhecimento é uma das formas apropriadas de descobrir o melhor caminho a ser percorrido, uma vez que, atualmente, a carreira tem se tornado sinônimo de inventividade, entusiasmo e desafios (BENDASSOLLI, 2006).

## 4 Conclusão

Esta investigação pretendeu identificar como o processo de *coaching* de vida contribui com o desenvolvimento da carreira dos *coachees*. Para alcançar este propósito, adotou-se uma abordagem metodológica quali-quantitativa, utilizando-se do Discurso do Sujeito Coletivo como estratégia de tabulação, organização e análise do material empírico.

Mediante a análise do material empírico pesquisado, foram identificadas oito ideias centrais: IC-A (habilidade para planejar as metas profissionais); IC-B (habilidade para focar nas metas e objetivos profissionais); IC-C (habilidade para visualizar amplamente o cenário profissional); IC-D (habilidade de expandir o autoconhecimento e ter clareza nos propósitos pessoais e profissionais); IC-E (habilidade para ser disciplinado com as tarefas rotineiras e agir com objetividade); IC-F (habilidade para desenvolver autoconfiança e segurança na tomada de decisões profissionais); IC-G (habilidade para dar e receber *feedback* no ambiente profissional); IC-H (habilidade para agir com postura proativa no ambiente profissional). As ideias centrais encontradas e os discursos coletivos construídos a partir da fala dos entrevistados permitiram realizar um trabalho classificatório-reflexivo, possibilitando chegar a quatro categorias de habilidades (de caráter estratégico, de autogestão, de relacionamento interpessoal e de relacionamento intrapessoal) que explicam significativamente como o processo de *coaching* de vida contribui com a carreira dos *coachees*.

Como foi visto, as habilidades de caráter estratégico são aquelas responsáveis por permitir ao *coachee* uma percepção mais sistêmica

e holística dos cenários internos e externos, possibilitando-o a planejar melhor seus objetivos profissionais, focando nos mesmos com vistas à conquistá-los. As habilidades de autogestão dizem respeito à disciplina e objetividade que o *coachee* deve desenvolver para administrar adequadamente o seu tempo e sua vida, além de também contemplar a capacidade de o *coachee* praticar postura proativa diante de seus afazeres e decisões profissionais de modo a conquistar o êxito na carreira. As habilidades de relacionamento interpessoal qualificam o *coachee* a dar e receber feedbacks. Ao dar feedbacks, o *coachee* desenvolve a capacidade de apresentar posicionamentos baseados em fatos, promovendo o crescimento profissional de outras pessoas. Ao receber, o *coachee* aprende a adotar uma postura madura, desenvolvendo a capacidade de receber críticas como instrumento de colaboração ao seu progresso profissional. Por último, a categoria de habilidades de relacionamento intrapessoal contempla as competências que influenciam na relação dos *coachees* com seus valores e crenças para construir uma carreira bem sucedida.

A categorização das habilidades adquiridas por meio do processo de *coaching* de vida demonstra que os achados desta pesquisa, por um lado, corroboram o referencial teórico e, por outro, enriquecem a literatura sobre o relacionamento entre os dois conceitos (*coaching* e carreira), no momento em que sinaliza novos fatores que contribuem especificamente com o desenvolvimento da carreira do *coachee* a partir do processo de *coaching* de vida.

Ciente do caráter pioneiro e original deste *paper*, na medida em que ele demonstra como o processo de *coaching* influencia no desenvolvimento da carreira do *coachee* por meio das oito habilidades e do trabalho classificatório-reflexivo, que propõe quatro macrocategorias, explicadas anteriormente, convém destacar uma limitação deste estudo: o tamanho da amostra.

A maior dificuldade desta investigação foi encontrar *coaches* dispostos a apresentar seus *coachees* aos pesquisadores. Além disso, um número considerável de *coachees* não expressou disponibilidade ou

interesse em responder aos questionários. Assim, as conclusões obtidas neste estudo não podem ser generalizadas para todos os indivíduos, ainda que sinalizem importantes contribuições para a teoria ainda incipiente que busca integrar dois instigantes construtos: *coaching* e carreira.

Com base nessa limitação, sugerem-se novas pesquisas de caráter quantitativo que possam confirmar as habilidades e as macrocategorias que emergiram nesta investigação. Além disso, outros trabalhos podem ser realizados sobre a influência do *coaching* (de vida, executivo, dentre outros) no desenvolvimento das carreiras dos *coachees* a partir da ótica dos *coaches*, e não dos *coachees*, como foi o cerne desta investigação. Nesse sentido, pesquisas futuras serão oportunas e relevantes para aprofundar e enriquecer as discussões sobre o campo de estudos ainda incipiente que envolve a relação entre os construtos *coaching* e carreira.

## Referências

ADLER, N. Coaching de executivos globais. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L; FREAS, A. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 392-401

ANDRADE, G. A. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional *versus* Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciência da Administração**, Santa Catarina, v. 13, n. 31, p. 58-80, set./dez., 2011.

BENDASSOLLI, P. F. Carreira sem gravidade. **Revista de Administração de Empresas – GV Executivo**, São Paulo, v.4, n. 4, p. 69-74, nov./jan. 2006.

BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 217f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BRISCOL, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, Amsterdã, v. 69, n. 1, p.30-47, 2006.

CALVOSA, M.; ARAÚJO, L. Relações de trabalho: planejamento e novas oportunidades de carreira para o trabalhador. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 6, 2009, Resende. **Anais...**Rio de Janeiro: AEDB, 2009.p. 1-15.

CAMPOS, T. M.; LIMA, E. O.; PINTO; H. M. N. Coaching nas organizações: abordagens, resultados e perspectivas para estudos futuros. In: Seminários em Administração SemeAD, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2012.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, Jan./Fev./Mar., 1996.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COSTA-MARINHO, M. L. O discurso do sujeito coletivo: uma abordagem quali-quantitativa para a pesquisa social. Trabajo Social Global. **Revista de Investigaciones en Intervención social**, Granada, v.5 n.8, p.90-115, 2015.

COUTU, D.; KAUFFMAN, C. What can coaches do for you? **Harvard Business Review**, [S.l.], v.87, n.1 p.91–92, 2009.

DINSMORE, P. C.; SOARES, M. C. **Coaching prático: O caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DUGNANI, P.; CRUZ, L. A. Mitologia e pós-modernidade: Proteu, Argos e Narciso, os mitos e seus reflexos na sociedade. **Anuário de Produção Acadêmica Docente, Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas – SARE**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 201-206, out. 2007.

DUTRA, J. Gestão de carreiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE, GV Executivo**, São Paulo, v.7 n. 1, p. 57-61, jan./fev., 2008.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes 1997.

EVANS, P. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.36 n. 3, p. 14-22, jul./set., 1996.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. 2008, 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP), São Paulo, 2008.

FILLERY-TRAVIS, A. F.; LANE, D. Does coaching work or are we asking the wrong question? **International Coaching Psychology Review**, Perth, v.1, n.1, p. 23–36, 2006.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: Encontro da Administração – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Distrito Federal: ANPAD, p. 1-12, 2005.

FONTENELLE, I. A. Eu, Proteu. **Revista de Administração de Empresas – RAE, GV Executivo**, São Paulo, v. 7, n. 4, jul./ago., 2008.

GRANT, A. M. Towards a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. **Social Behavior and Personality**, New Zealand, v. 31, n. 3, p. 253-264, 2003.

\_\_\_\_\_; CAVANAGH, M. J. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Oxford, v.2, n.1, p.1–16, 2004.

GRIFFITHS, K. Personal coaching: A model for effective learning. **Journal of Learning Design**, New Zealand, v. 1, n. 2, p. 55-65, 2005.

HALL, D. T. **Careers in and out of Organization**. London: Sage Publications Series, 2002.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**. New York, v. 10, n.4, p. 8-16, 1996.

HARDY, C. Researching Organizational Discourse. **International Studies of Management & Organization**, London, v.31, n.3, p.25-47, 2001.

HARGROVE, R. **Masterful Coaching**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 2003.

HARVEY, M.; MCINTYRE, N.; HEAMES, J.T.; MOELLER., M. Mentoring global female managers in the global marketplace: International Journal of Human Resource Management. **The International Journal of Human Resource Management**, Bratislave, v. 20, n. 6, p. 344–1361, 2009.

KILBURG, R. R. Individual interventions in consulting psychology. In: LOWMAN, R.L. **The california school of organizational studies handbook of organizational consulting psychology: a comprehensive guide to theory, skills, and techniques**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 109-138.

KRAM, K. E. Phases of the mentor relationship. **Academy of Management Journal**, New York, v. 26, p. 608-625, 1983.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.



LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com pnl: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach máster.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LEFÈVRE, F., LEFÈVRE, A. M. C. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social.** Brasília: Liber Livro, 2005.

\_\_\_\_\_; TEIXEIRA, J. J. V. T. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul - RS: EDUCS, 2000.

\_\_\_\_\_; COSTA MARQUES, M. C. DA. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 1193-1204, jul./ago., 2009.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **REAd. Rev. eletrôn. Adm**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012.

LIMA, R. O. F.; SILVA, E. P.; CALVOSA, M. V. D. A visão de carreira dentro da estrutura organizacional em redes: uma revisão bibliográfica. In: Seminários em Administração – SemeAD, XI., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, p. 1 – 13, 2008.

LONGENECKER, C.O. Coaching for better results: key practices of high performance leaders, **Industrial and Commercial Training**, New York, v. 42, n.1, p.32-40, 2010.

LYONS, L. O coaching no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L; FREAS, A. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.p.41-58.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 9, n.1, p. 86-99, 2007.

MOSCA, J. B.; FAZZARI, A.; BUZZA, J. Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching. **Journal of**

**Business & Economics Research (JBER)**, San Antonio, v. 8, n. 5, p. 115-130, 2010.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v.13, n. 2, p. 217-232, ago. 2013.

PAIXÃO, R. B. et al. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em administração sobre o assédio moral. **Rev. Adm.**, São Paulo, v.48, n.3, p.516-529, jul./set. 2013.

PETERSON, D. B. Executive coaching at work: The art of one-on-one change. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Washington, v. 48, n.2 p. 78–85, spring, 1996.

PINCHOT, E.; PINCHOT, G. Raízes e limites do aconselhamento de carreira. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L; FREAS, A. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p.82-104.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. The roots and meaning of mentoring. In: RAGINS, B. R.;

KRAM, K. E. **The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.p. 3-15.

REKHA, K. N.; GANESH, M. P. Do mentors learn by mentoring others? **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**, Wiltshire, v. 1, n.1, p.205-217, 2012.

SANTOS, R. P.; SOUZA-SILVA, J. C. de. Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 688-701, dez., 2013.

SERGERS, J.; VLOEBERGHES, D.; HENDERICKX, E.; INCEOGLU, I. Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube. **Academy of Management Learning & Education**, New York, v. 10, n. 2, p. 204-221, 2011.

SILVA, C. R. E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 299-309, dez. 2010.

SPENCE, G. B., CAVANAGH, M. J.; GRANT, A. M. Duty of care in an unregulated industry: Initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. **International Coaching Psychology Review**, Perth, v.1, n.2, p.71–85, 2006

STERN, L. R. Executive coaching: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Washington, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um final feliz? Uma análise das novas relações de trabalho a partir do filme em boa companhia. **Revista Científica Symposium**, Lavras. v. 5, n. 2, p. 6-15, jul./dez. 2007.

THACH, E. C. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, Vermillion, v.23, n.4 p.205–214, 2002.

TOBIAS, L. Coaching Executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Washington, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996.

WHITMORE, J. **Coaching para Performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WHITWORTH, L.; KIMSEY-HOUSE, H.; SANDAHL, P. **Co-Active Coaching**. California: Davies Blade Publishing, 1998.

Artigo recebido em: 17/12/2015

Aprovado em: 22/03/2016