

**COACHING DE CARREIRA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL**

**CAREER COACHING AS A PROFESSIONAL PERFORMANCE IMPROVEMENT TOOL**

Fabiola Marçal Gagliardi<sup>1</sup>  
Wilson Lima Saraiva Fonseca<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho tem como foco os benefícios que um profissional pode usufruir ao passar pelo processo de Coaching de Carreira, mostrando como isto pode torná-lo mais competitivo. Para isso analisou-se que as empresas exigem cada vez mais de seus colaboradores, isso faz com que haja uma grande disputa em adquirir ou desenvolver habilidades que destaquem o profissional em seu cargo. Assim, grandes empresas e profissionais de alto nível recorrem a profissionais especializados em Coaching de Carreira buscando direcionamento na conquista de seus objetivos. O Coaching de Carreira é um processo que ajuda o coachee a identificar seus potenciais, alcançar seus objetivos, acelerar suas metas, ter foco em suas ações, adquirir confiança e autoconhecimento, de forma a crescer como pessoa e profissional. Ou seja, é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, que segue uma metodologia e oferece ferramentas que o auxiliará no domínio de sua carreira, a traçar objetivos e metas. Assim, vê-se que os benefícios do programa de Coaching de Carreira são inúmeros. Há uma infinidade de casos em que esse processo pode ser utilizado, mas existem situações que são mais frequentes. Por isso, o trabalho buscou apresentar o momento mais adequado para se fazer o Coaching de Carreira, definindo os níveis em que ele é feito e quais aspectos são explorados.

36

**Palavras-chave:** Coaching. Coachee. Carreira. Desempenho. Profissional.

**ABSTRACT**

The present paper focuses on the benefits that a professional can enjoy while going through the Career Coaching process, showing how this can make him more competitive. For this it was analyzed that the companies demand more and more of their employees, this cases a great dispute in acquiring or developing abilities that highlighted the professional in his position. Thus, great companies and professionals of high level resort to professionals specialized in Career Coaching seeking direction to achieve their goals. The methodology was used to contemplate the bibliographic review. Career Coaching is a process that helps the coachee to identify their potential,

---

<sup>1</sup> Especialista em Coaching e Excelência Humana da Unifil. E-mail: [fabiolafarahmarcal@gmail.com](mailto:fabiolafarahmarcal@gmail.com)

<sup>2</sup> Especialista em Pedagogia Empresarial, Graduado em Administração. Coach treinador comportamental, Consultor de Marketing. Docente do Centro Universitário Filadélfia –Unifil -de Cursos de Graduação Presenciais e Ensino à Distância e Cursos de Pós-Graduação. E-mail: [wsaraiva@yahoo.com.br](mailto:wsaraiva@yahoo.com.br)

achieve their goals, accelerate their goals, focus on their actions, gain confidence and self-knowledge in order to grow as a person and professional. Therefore, it is a process of learning and developing behavioral skills, which follows a methodology and offers tools that will help you in your career field, to set objectives and goals. So, it is seen that the benefits of the Career Coaching program are numerous. There are a multitude of cases in which this process can be used, but there are situations that are more frequent. Therefore, this paper sought to present the most appropriate time to do Career Coaching, defining the levels in which it is done and what aspects are explored.

**Keywords:** Coaching. Coachee. Career. Performance. Professional.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo procura mostrar que muito se fala em melhoria contínua e melhoria de desempenho profissional. Essa necessidade tem levado as pessoas a uma busca por ferramentas que as direcionem na conquista de melhores posições em suas carreiras. Entre as muitas possibilidades que o mercado oferece, surge uma que vem se destacando, o processo de coaching.

O Coaching de Carreira irá ajudar o cliente a identificar suas potencialidades e como deve proceder para obter a evolução de seus objetivos, podendo, assim, acelerar as suas metas, adquirir autoconhecimento e confiança em si e ser mais eficaz em sua vida pessoal. Tudo isso por meio de estratégias que ampliam e prospectam visões do futuro, proporcionando carreiras bem sucedidas.

Devido ao decorrente avanço da tecnologia, e ao mercado de trabalho cada vez mais moderno e competitivo, os profissionais precisam buscar capacitação para serem bem sucedidos em suas carreiras. O trabalho ocupa uma grande parte do tempo de vida das pessoas, Neste contexto há muitos questionamentos em relação à carreira, e o Coaching de Carreira contribui para essas respostas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) o processo de Coaching de Carreira se dá em “encontros” nos quais o coach estimula o coachee a identificar quais são os valores fundamentais que ele deve expressar conduzindo-o a criar uma visão do futuro e a traçar estratégias para alcançar seu objetivo por meio de metas a serem cumpridas. O coaching é uma ferramenta que oferece auxílio no aprimoramento pessoal e profissional.

Quando o processo de coaching visa especificamente o aprimoramento profissional ele é denominado como Coaching de Carreira. Sobre esse assunto

existem poucos estudos que demonstrem seus benefícios e a eficácia de seus resultados. Espera-se que com este trabalho a pergunta a seguir seja respondida: quais são os benefícios percebidos pelo profissional que passa pelo processo de Coaching de Carreira, e como esse processo poderá torná-lo mais competitivo? Apesar de todos estes benefícios, devido ao desconhecimento sobre o coaching, pessoas e empresas ainda não o utilizam esse ofício com grande frequência. Somente empresas de grande porte e profissionais de alto nível, como executivos de multinacionais, estão se beneficiando desta ferramenta.

O presente artigo tem como objetivos explorar o Coaching de Carreira, com o intuito de mostrar os benefícios que o programa traz ao profissional, como ele é feito e qual é seu objetivo. Para assim, demonstrar como é realizado o trabalho com coaches para que atinjam suas metas, de forma que contribua com o desempenho pessoal e a performance organizacional.

A presente pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico com o objetivo de amadurecer ou aprofundar o problema da pesquisa, através de livros, artigos, sites, dissertações, revistas especializadas e outros que tratam do tema abordado. Para Gil (2007, p. 44), a revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica. “Literatura cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos”.

Diante disso, este trabalho busca mostrar que a metodologia utilizada. Foi uma pesquisa bibliográfica, abordando publicações na língua portuguesa, com busca manual em livros periódicos impressos e *online*, em acervos disponíveis na biblioteca da Unifil. Também foram pesquisados artigos disponíveis na Internet encontrados por meio das bases de dados: SCIELO; GOOGLE e acadêmico.

## **CONCEITO DE COACHING**

Conduzido de maneira confidencial, individual ou em grupo, o coaching é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebra de barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo.

De acordo com Marques e Carli (2012, p. 22). “Coaching é um processo que utiliza técnicas, ferramentas e recursos de diversas ciências”. Não é uma ciência, e sim um cocktail, um mix de recursos e técnicas que funcionam em ciência do comportamento (psicologia, sociologia, neurociências, etc.) e de ferramentas da administração de empresas, esportes, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico e outros. É um processo que conduz mudanças positivas e duradouras.

O coaching muitas vezes é confundido com treinamento, mentoring, aconselhamento entre outros tipos de intervenção, porém ele tem particularidades que o diferenciam destas práticas, o coaching estimula uma reflexão, uma renovação de ideias e comportamentos.

De acordo com Vilella da Matta e Flora Victoria Coaching é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o coachee).

Afirma Moraes (2007, p.59) que “o coaching é uma pratica de desenvolvimento humano”. A Global Coaching Community (GCC) em seu código de ética e competências dá a seguinte definição: “Coaching é um processo sistematizado onde um coach acompanha e estimula seu cliente no desenvolvimento de sua performance e alcance de suas metas.

De maneira sintética e objetiva, coaching pode ser caracterizado como o processo conduzido por um profissional coach, visando identificar o estado atual de seu coachee (cliente) e caminhar junto com ele até um estado desejado (MARQUES; CARLI, 2012, p.22).

O coaching é um processo que a partir de suas ferramentas e técnicas, visa o seu estado atual e o estado em que quer chegar. Assim, levando o indivíduo para o estado desejado. Neste momento, é importante ressaltar que o significado do termo era o mesmo, um indivíduo que conduzia seu “passageiro” para um destino previamente desejado. Significado este que não se alterou, desde seu primeiro uso. (FERREIRA, 2011).

Enfim, o coaching, pode ser visto como um acelerador para seu sucesso, com o andamento dos encontros, o coachee entende que o coaching está muito além de realizações e metas. “Na verdade é uma filosofia que garante uma percepção natural

na melhoria e aumento da qualidade de vida.” Desta forma as respostas das dúvidas buscadas para o futuro, começam a aparecer no presente.

## **COACHING NO BRASIL**

De acordo com dados publicados pela SBC o número de coaches no Brasil aumentou 207% em seis anos. Um estudo feito pelo Executive coaching in Latin America, de 2010 realizado por iniciativa da Latin American Human Resource Partnership (LAHRP), pesquisou 182 empresas de 16 países latino americanos, sendo 39 do Brasil. E constatou que 84,6% já utilizam o coaching. ( ).

Segundo pesquisa realizada pela Robert Half em 2017, indica que o Brasil é um dos países mais dependentes do Coaching de Carreira para melhoria de desempenho dos profissionais com 94%. Acima da média mundial que é de 78%. Primeira empresa de recrutamento especializado do mundo, fundada em 1948, a Robert Half hoje, após mais de 60 anos de experiência em recrutamento, possui um leque de especialidades destacando a eficiência do processo.

De acordo com o levantamento divulgado, 77% dos profissionais no Brasil acreditam que a realização de coaching por seu chefe é realmente eficiente, contra 55% dos países restantes. A pesquisa revela também que 70% dos empresários brasileiros relatam que o coaching costuma ser realizado por seus gestores ao menos uma vez por mês, enquanto 32% realizam semanalmente e 14% diariamente. Os impactos positivos são de 88% para os brasileiros, e a motivação é benéfica para os profissionais.

## **COACHING DE CARREIRA**

A palavra “carreira” já foi usada ao longo dos anos representando várias coisas, origina-se do latim - via carraria, estrada para carros.

Para Chanlat (1995), o conceito de carreira, tal qual o conhecemos hoje como trajetória da vida profissional, apareceu no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas carreirismo e carreirista, no século XX. A carreira, em sua acepção moderna, significa um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão. Assim, a carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal.

De acordo com Marques (2013, p.22) nos anos 80 as pequenas empresas começaram a se consolidar e ganhar espaço no mercado, este tipo de organização tinha como característica a flexibilidade e resiliência em relação a trajetória profissional de seus funcionários.

Com isso, as grandes organizações foram obrigadas a modificar a forma de conduzir a carreira de seus funcionários, adotando contratos temporários e redução do quadro de pessoal, havendo assim uma desestruturação dos planos de carreira tradicionais. Conseqüentemente a empresa e o profissional não viam mais a necessidade de consolidar sua carreira em uma só empresa a vida toda.

O plano de carreira tradicional era um plano que as empresas ofereciam aos seus funcionários, era só trabalhar anos na mesma empresa para conseguir atingir um cargo desejado, conforme surgiam as vagas, elas eram preenchidas pelos próprios funcionários já existentes.

Atualmente as coisas estão bem diferentes, os empregos não são mais “para a vida toda”, a carreira dos profissionais atuais são construídas com fragmentos de vários empregos, tornando este experiente em várias funções, com cursos, treinamentos e graduações variados na bagagem.

Chanlat relata...

[...] Chanlat relata dois grandes modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo, caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade (CHANLAT, 1995 apud KILIMNIK; SANT’ANNA; CASTILHO, 2008, p.3).

Chiavenato afirma que...

[...] a ocupação de um cargo por uma pessoa é muito mais importante e complicado que somente preenche-la com alguém que tenha a capacidade e motivação para desempenhar. Por este motivo há uma grande necessidade de fazer com que a carreira seja adequada ao profissional que irá exercê-la, o que exige planejamento e responsabilidade por parte de líderes e subordinados (CHIAVENATO, 2004 apud FERRO; SANTOS, 2008, p. 54).

Diante disso, fica claro que a carreira não é tão simples. Muitas vezes as

peçoas sonham com cargos que exigem muito do profissional e nem sempre ela tem todos os atributos ou conhecimentos para atuar neste cargo, e o pior, muitas nem sabem como se organizarem, planejarem, e desenvolverem-se e obter conhecimento para atingirem seus objetivos. É neste momento que o Coaching de Carreira pode ajudar.

O Coaching de Carreira busca quebrar barreiras de limitações, elevar a autoconfiança, direcionar, desenvolver o autoconhecimento, planejar entre outras coisas, para que assim o coachee possa desenvolver seu potencial ao máximo dentro da empresa e/ou atingir o cargo ou carreira desejada.

O coaching é uma metodologia que busca atender as seguintes necessidades: atingir metas, solucionar problemas e desenvolver novas habilidades. É um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais, direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados que, para ser compreendido, pode ser comparado à aliança de sucesso entre um técnico desportivo (coach) e seus atletas (coachees). O técnico não atua no jogo diretamente, mas oferece, como um padrinho, sua experiência que concorre para o desenvolvimento e desempenho do atleta.

Da mesma forma que o coaching contribui para o aprendizado e amadurecimento emocional, tomada de decisão, planejamento de ação, definição de tarefas e de estratégias de remoção de obstáculos (MARQUES; CARLI, 2012, p. 22).

Conforme os profissionais desta área encontram seu nicho de mercado, vai surgindo novas vertentes, uma delas é o Coaching de Carreira que é uma especialização do coaching. É uma ferramenta facilitadora para que o coachee identifique o seu estado atual e aonde ele quer chegar profissionalmente, seus pontos fortes, seus pontos fracos que devem ser desenvolvido, suas dificuldades, o quanto ele aceita correr riscos e quanta energia ele tem para atingir seus objetivos, e a partir disto o coach e coachee vão trabalhar juntos para acelerar a obtenção destes objetivos.

## **DEMANDAS DO COACHING DE CARREIRA**

O coaching pode ser utilizado em várias áreas e momentos da vida, porém em qual momento podemos usar o Coaching de Carreira? em quais situações ele

pode ser mais útil? Há uma infinidade de casos em que se pode beneficiar com Coaching de Carreira, mas existem situações que são mais frequentes e pela qual este processo é mais requisitado.

Marques e Carli (2012, p. 46) cita algumas das demandas mais comuns para Coaching de Carreira: Coaching para bloqueios de carreira Neste caso o coach irá ajudar o coachee a descobrir porque não está atingindo alguma meta desejada, como uma promoção por exemplo. Verificar se falta habilidades ou conhecimentos, se é questão emocional, comportamental, falta de competências para liderança, a partir daí elaborando um plano de ação para que seja possível atingir tal objetivo.

Segundo Rego (2007) o coaching para executivos pode ser focado em várias coisas, o coach pode ajudá-lo na questão financeira, na insegurança, problemas com liderança, a enfrentar novos desafios, falta de autoridade, na mudança de carreira entre outras coisas. Podendo ser na preparação, no plano de gestão, estratégia de comunicação.

Coaching para empreendedores serve que para iniciar um negócio ele tem muito a analisar e muitos riscos pela frente. Neste momento a ajuda de coach pode ser muito bem vinda, pois nem sempre a pessoa que pretende abrir um negócio pensa em tudo friamente se aquilo tem mercado ou não, se os clientes vão comprar entre outras muitas perguntas que devem ser respondida (WHITMORE, 2010).

Para o primeiro emprego o coach pode auxiliar o coachee a identificar traços e temperamento de personalidade e encontrar uma carreira interessante, ajudar na formulação do currículo, desenvolver habilidades para a entrevista e de acordo com as vontades e necessidades pessoais buscar uma futura vocação. Mudança de carreira O coach pode auxiliar neste momento a desenvolver primeiramente a coragem de mudar e correr riscos, desenvolver habilidades e competências que serão necessárias na nova carreira, fazer um planejamento de transição e etc (BENITEZ, 2008).

Não é só o profissional que pode se beneficiar com o processo de coaching, muitas empresas já oferecem este processo para seus funcionários, aprimorando o desempenho, retendo talentos, melhorando os relacionamentos. Principalmente de líderes, os que muitas vezes são competentes, porém quando chegam em um cargo de liderança enfrentam dificuldades para se relacionar com seus subordinados, criando conflitos.

Muitas empresas já consideram seus funcionários como um verdadeiro colaborador para o sucesso, por este motivo estão dispostas a oferecer apoio para que esses se desenvolvam e cada vez possam trazer melhores resultados. Um funcionário eficiente, seguro de si, feliz em seu trabalho e que saiba usar sua inteligência e criatividade com certeza trará muitos benefícios.

Alguns dos benefícios citados por Paula (2005, p. 39) são: “desenvolvimento em cadeia. A performance de um líder será resultado das ações de sua equipe”. Desse modo, é automático o desenvolvimento dos elementos da equipe a partir do desenvolvimento do líder.

## **PROCESSO BÁSICO DE COACHING DE CARREIRA**

Há no coaching, como em outras metodologias um conjunto de etapas a serem respeitadas. Este é o momento de conhecer melhor o coachee, definir metas, desenvolver habilidades, estimulá-lo a sair de sua “zona de conforto”, motivar e mostrar que ele pode atingir os seus objetivos se estiver comprometido com o enfrentamento de seus medos e defeitos. Disposto a organiza-se, atualiza-se e, caso necessário, enfim, correr atrás dos seus sonhos e desejos.

As sessões são feitas, via de regra semanalmente (mais comum), quinzenalmente ou mensalmente e podem durar até 1 hora e meia. Tudo depende das necessidades do coachee e de sua disponibilidade, na maioria dos casos são necessárias entre 10 e 15 sessões (ARAUJO, 1999).

Pode ser que ao término do processo o coachee ainda não tenha atingido seu objetivo, mas ele já estará preparado e encaminhado para atingir futuramente. É muito importante que o coachee não se torne dependente do coach, ao término das sessões ele deve estar preparado para caminhar sozinho. O coach desempenha vários papéis durante todo o processo, ele pode ser um guia, um treinador, um mentor, um patrocinador, um consultor ou professor e aglutinador (BENITEZ, 2008).

O coaching é feito em níveis, e em cada nível é explorado um aspecto a ser trabalhado e desenvolvido. Dentre as práticas este trabalho procura analisar a viabilidade de implementação de uma forma de desenvolvimento e qualificação, chamada *coaching*, como um processo de orientação e assessoramento ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, fundamentado em uma relação

de ajuda na obtenção dos meios que lhe permitam realizar seu projeto de vida.

Com isto, busca-se agregar valor aos funcionários, tendo em vista que neste ano foram incorporados três novos funcionários à agência e alguns tiveram que mudar de função. Nestas fases de mudança, por vezes os colaboradores ficam perdidos e até desmotivados, assim esta metodologia será testada a fim de estabelecer uma relação de compromisso e confiança entre os funcionários da agência.

Busca-se através dela trazer benefícios individuais, ajudando as pessoas a realizarem suas metas por meio da potencialização de talentos e competências, visando à melhoria no desempenho e o alcance dos objetivos pretendidos. Em uma sociedade globalizada e interconectada a necessidade de contínuo desenvolvimento dos profissionais, em que a concorrência acirrada e a alta competitividade são regras básicas, as organizações vêm buscando formas de se diferenciar (REGO; CUNHA, 2007).

O desafio está na aptidão das organizações e dos próprios executivos em buscar opções de capacitação que possibilitem a elaboração de respostas objetivas e práticas.

45

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio da pesquisa bibliográfica constatou-se o tema coaching é relativamente novo. O número de autores, principalmente brasileiros, falando sobre o assunto ainda é pequeno. Justamente essa “novidade” despertou um interesse ainda maior durante a realização desse trabalho.

Em contrapartida descobriu-se que o coaching é muito utilizado em outros países, com resultados positivos desse processo relatados em pesquisas e trabalhos. O Coaching de Carreira é uma especialização do coaching, pois o processo contribui para os que querem buscar seu melhor potencial, trocar de emprego, aposentar-se, ou ainda, aperfeiçoar-se na área em que atuam para tornarem se profissionais diferenciados. A globalização, a partir do século XXI pressionou as empresas a obterem mais e melhores resultados e foi a grande alavanca para a procura por diferencial competitivo e melhoria de desempenho profissional e pessoal. Os profissionais da alta administração e as próprias empresas começaram a procurar meios para desenvolver qualificações que até então não eram exigidas. A partir deste

momento os coaches passaram a ser mais requisitados oferecendo os meios necessários para o desenvolvimento e crescimento profissional com impacto positivo nas empresas.

Assim, este trabalho procurou mostrar como o Coaching de Carreira agrega positivamente ao profissional que passa pelo processo, e, por conseguinte à organização, melhorias diversas de aspectos pessoais e profissionais do indivíduo. Mostrou também, que o coaching vem para ajudar a solidificar carreiras e pode ser usado como ferramenta de melhoria de desempenho. O coaching é um processo que conduz mudanças positivas e duradouras, aumento da autoconfiança, do autoconhecimento, quebra de barreiras e limitações, para que as pessoas possam atingir seu potencial máximo.

Nesse estudo apontou-se que o processo de coaching apresenta-se como algo muito positivo para o crescimento pessoal e profissional. Assim, à semelhança de outros países, há uma tendência em crescer e fazer parte da rotina de algumas empresas e executivos. Ainda levará algum tempo para que todos os profissionais e todas as empresas adotem o coaching como prática regular, na carreira e no ambiente de trabalho. Os vários benefícios do processo de coaching, desde gerentes a recém-formados, os que passam por este processo encontram um caminho e o melhor de si, melhorando a confiança pessoal. Retomar valores, elevar a autoestima, é certamente um diferencial competitivo e pode, por consequência representar uma melhoria de desempenho. Fazendo a diferença no momento de uma elevação ou recolocação profissional.

Os objetivos traçados no início deste trabalho, em relação ao processo de coaching, foram atingidos. Embora seja importante ressaltar que este é um assunto qual tem ainda muito a ser explorado. Um caminho para novos trabalhos/pesquisas que possam acrescentar novas visões e discussões para que o tema seja mais bem conhecido e ampliado.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLLI, Nédio Antônio. Coaching: aconselhamento de carreira e transformação. In: SIMPÓSIO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO, 1., Bento Gonçalves, 2011. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha, 2011. Disponível em:

<http://ojs.ftsg.edu.br/index.php/simposio/article/viewFile/19/19>.  
Acesso em: 02 maio 2019.

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999.

BENITEZ, J.; ECHEVERRI, M. **Cornunicación para procesos de Coaching**. “Guia de comunicación estratégica para potencializar los proceso de Coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los lideres de segundo’ lercer nii’el. Trabalho de Conclusão (Comunicador social) - Pontificia Universidad Javeriana, Bogota. Disponível em: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5104>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BUENO, Jaqueline C.; RODRIGUES, Willian de Souza. O coaching nas empresas como ferramenta gerencial estratégica para o crescimento dos colaboradores. In: CONGRESSO VIRTUAL, 9., Brasília, 2012. **Anais [...]**. Brasília: Convibra Administração, 2012, p.15. Disponível em: [www.convibra.com.br/dwp.asp?id=5112&ev=25](http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=5112&ev=25). Acesso em: 30 abr. 2019.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CÓDIGO DE ÉTICA E COMPETÊNCIAS. **Definições de coaching**. Disponível em: [http://www.theglobalcoachingcommunity.com/br/codigo\\_de\\_etica.php](http://www.theglobalcoachingcommunity.com/br/codigo_de_etica.php). Acesso em: 30 abr. 2019.

CORREIA, Joana Sofia Esteves. **“Coaching” Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**. 2012. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2012.

CLOUD COACHING. **Mercado de Coaching**: o crescimento do Coaching é uma tendência no Brasil? Disponível em: <http://www.cloudcoaching.com.br/mercado-decoaching#.U4PpNdJDsxs>. Acesso em: 30 Abr. 2019.

DI GIACOMO, Fabio *et al.* **Manual Completo de coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

GCC. **Código de Ética e Competências**: definições de Coaching. Disponível em: [http://www.theglobalcoachingcommunity.com/br/codigo\\_de\\_etica.php](http://www.theglobalcoachingcommunity.com/br/codigo_de_etica.php). Acesso em: 30 abr. 2019.

FERRO, Marcela Calixto; SANTOS, Viviane dos. **Coaching de Carreira**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Unisaesiano, Lins, 2008. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/biblioteca/monografias/46096.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

GOLDSMITH, Marshall *et al.* **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IBC COACHING. **Conceito e Significado**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-esignificado/>. Acesso em: 29 abr. 2019.

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

LIMA, Marina Pereira de Rocha. **Uma abordagem aos principais tipos de coaching**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade de Tecnologia Aplicada e Ciências Sociais, Centro universitário de Brasília. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/handle/235/3967>. Acesso em: 22 abr. 2019.

MARQUES, José Roberto. **O Poder do coaching**: ferramentas, foco e resultados. Goiânia: IBC, 2013.

MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching & Carreira**: técnicas poderosas e resultados extraordinários, como o coaching pode transformá-lo em um profissional de Sucesso. Goiânia: Ibc, 2012.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis: Vozes, 2011.

MATTA, Vilella da. **Coaching de carreira** - Como Desenvolver Estratégias. 2014. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/coaching/coaching-carreira-como-desenvolver-estrategias>. Acesso em: 07 maio 2019.

MATTA, Vilella da. **Desperte seu poder pessoal**. 2008. Disponível em: <http://files.infoclass.webnode.com.br/200000245-15fe316794/Villela-da-Matta-Desperte-seu-poder-pessoal.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

MATTA, Vilella da. **Gestão do Conhecimento**: uma boa vantagem competitiva. 2014. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/gestao-conhecimentoboa-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 6 maio 2019.

MATTA, Vilella da. **O que é coaching?** Aprenda tudo com a SBCoaching. 2014. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/torne-se-coach/o-que-e-coaching>. Acesso em: 06 maio 2019.

MATTA, Vilella da; VICTORIA, Flora. **O que é coaching?** Sociedade Brasileira de Coaching. 2013. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/torne-se-coach/oque-e-coaching>. Acesso em: 02 maio 2019.

MORAES, Cristiane Vaz de. **A prática do desenvolvimento humano em empresas**: uma (re) significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser. 2007. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Departamento de Instituição de

Psicologia da Usp, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/.../Moraes\\_Cristiane\\_Vaz\\_Tese.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/.../Moraes_Cristiane_Vaz_Tese.pdf). Acesso em: 30 abr.2019.

MOURA, Eliane Pereira. **O Processo de coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações**. 2012. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/146>. Acesso em: 19 fev. 2019.

REGO, A.; Cunha, M.; Oliveira, C.; Marcelino, A. R. **Coaching para executivo**. 2. ed. Lisboa: Editorial Escolar. 2007.

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