

A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS NA ESCOLHA DA CARREIRA DE COACHING E O IMPACTO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DESTES PROFISSIONAIS

KAREN CIACCIO SECCO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA/USP
ADMINISTRAÇÃO

karensecco@yahoo.com.br

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA/USP
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

climongi@usp.br

A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS NA ESCOLHA DA CARREIRA DE COACHING E O IMPACTO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DESTES PROFISSIONAIS

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho e as relações do homem para com sua carreira e sociedade vem sofrendo uma série de transformações nestas últimas décadas. Os aspectos como a competitividade, globalização, uso de novas tecnologias, a busca por uma maior qualidade de vida e por um equilíbrio entre dimensões pessoais e profissionais apresentam uma nova configuração das relações do homem com o mercado de trabalho. Desta maneira, há o surgimento de novos contextos de trabalho, que por sua vez, caracterizam uma autogestão da carreira, uma redução da estabilidade do trabalhador e uma flexibilidade no que diz respeito a situações ocupacionais. Antigamente, a relação de trabalho estava centrada no comprometimento do empregado e nas oportunidades de crescimento desse colaborador por parte do empregador, garantindo a estabilidade deste funcionário. (ROSSEAU, 1995). No cenário atual, o colaborador passa a assumir uma relação mais transacional com a organização e com o desenvolvimento de sua própria carreira (HALL, 2002).

Diante de todas as transformações e demandas do mercado de trabalho e da sociedade, há o surgimento de novas carreiras, dentre elas a carreira de Coaching, a qual, surgiu por volta de 1970, na área do esporte e foi se consolidando com passar dos anos, tornando-se muito procurada na década de 90, no exterior e no Brasil.

Segundo Gallwey (1974), um dos precursores na carreira de Coaching, no âmbito internacional, apresentava seu conceito a luz do esporte e procurava compreender como coach, as maneiras que poderiam auxiliar os tenistas, os quais treinava, identificando os seus reais desafios e concluindo que existia um diálogo interno do jogador consigo mesmo. Diálogo este, que deveria ser compreendido pelo tenista e para isso, o coach entraria em ação com perguntas que promovessem a reflexão e desenvolvessem o potencial máximo dos esportistas. Foi Gallwey, que trouxe um dos primeiros conceitos da carreira de coaching, pois trazia em sua base, três pilares: Awareness (Consciência- receber e perceber a imagem da realidade atual); Choice (Escolha- deixando o mais claro possível a imagem de futuro desejado) e Trust (Confiança- o cliente se sente mais confiante para identificar os recursos internos e externos, a fim de se mover da realidade atual para o futuro desejado, seus passos para alcançar o que deseja) . (GALLWEY, 1974)

As pesquisas sobre a carreira de coaching vem aumentando significativamente no meio acadêmico. (GRANT 2003, GRANT E CAVANAGH 2004, MAYNARD, 2006). Sua crescente utilização no meio corporativo, e como tema de diversas pesquisas têm suscitado variadas certificações para formação deste profissional, multiplicado o número de programas contratados pelas organizações e também por pessoa física, além ter ampliado o número de artigos e produções científicas na área. A maior parte das produções está voltada para o impacto do coaching na atuação com seus coachees. (ATKINSON, 2007, PEREZ 2009, GOLDSMITH et al., 2001; DOTLICH; CAIRO, 1999; WHITWORTH et al., 1998; DINGMAN, 2004; MAYNARD, 2006; GRANT, 2001; HUNT & WEINTRAUB, 2004, O'CONNOR & LAGES, 2010). No entanto,

ainda há uma lacuna na literatura, no que diz respeito aos conceitos sobre o tema e suas formas de atuação. Há um *gap* nos estudos com relação a consolidação do coaching como profissão, seus desafios e valores pessoais destes profissionais (ROACKECH, 1973; SCHWARTZ & BILSKY, 1987, ROHAN, 2000). A partir destas lacunas identificadas na literatura, surgiu o problema de pesquisa que traz como cerne deste estudo compreender como se dá esta influência dos valores pessoais na escolha da carreira de coaching e seu impacto na qualidade de vida no trabalho deste profissional.

A pesquisa, partindo dessas premissas de estudo, terá como objetivo preencher esta lacuna, pois se propõe a compreender estas relações entre valores pessoais (SCHWARTZ, SAMBIASE, TEIXEIRA, BILSKY E DOMENICO, 2014), a escolha pela carreira de coaching e a qualidade de vida no trabalho deste profissional (MARTEL, DUPUIS, 2006; LIMONGI, 2003, 2009). Buscando ainda, discutir os desafios dessa relação, seus dilemas e suas formas de autogerenciamento da carreira. Verificando assim, como esta profissão vem se consolidando e se ampliando a cada dia nestas novas configurações do mercado de trabalho e do mundo contemporâneo.

A presente pesquisa se justifica pela relevância do estudo para o meio acadêmico e para o mercado de trabalho, pois contribui para literatura sobre a carreira de coaching em vários aspectos: busca reunir todo referencial teórico sobre o tema, mapear desafios e compreender quais os valores destes profissionais (SCHWARTZ, 2005; TEIXEIRA, PEREIRA 2008), e suas respectivas relações, principalmente no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009; SCHIRMEISTER, LIMONGI -FRANÇA, 2012). Estes aspectos impactam diretamente no indivíduo, nas organizações e na sociedade. O estudo ainda mostra uma nova opção para compreender algumas demandas contemporâneas relacionadas a escolha de novas carreiras, nesta vida com ritmo frenético das grandes cidades, onde as pessoas buscam ter mais qualidade de vida em ambas as dimensões (pessoal e profissional).

O presente estudo encontra-se organizado em cinco seções. A primeira trata-se da introdução, com a apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivo e justificativa; a segunda abarca a fundamentação teórica acerca da carreira de coaching, dos valores pessoais e dos conceitos de qualidade de vida no trabalho, além das proposições e hipóteses; a terceira, descreve-se a metodologia; e a seção seguinte traz as possíveis análises dos dados e conclusões. Por fim, as referências bibliográficas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se compreender a carreira de coaching é importante conhecer o significado do processo de Coaching, que é um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingirem suas metas em suas vidas pessoais, em suas carreiras, em seus empreendimentos ou em suas organizações. Por meio do coaching, as pessoas aperfeiçoam e aprofundam seu aprendizado, melhoram suas performances e sua qualidade de vida. A interação entre coach (quem conduz o processo) e coachee (a pessoa que é alvo do processo) faz com que este descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado; o coach auxilia o coachee a transformar esse conjunto em ação e não perder o foco no caminho da implantação. O processo tem como foco principal as possibilidades

futuras, as ações que devem ser feitas no presente e não os “erros” do passado (ATKINSON, 2007a).

O coaching é um processo que apoia as pessoas nessas mudanças, potencializando escolhas e auxiliando as pessoas a caminharem na direção que elas pretendem ir, de forma que potencializem seus talentos e as tornando seres humanos melhores. Ele é baseado em reflexão, diálogo e ação, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional. (SECCO, 2012)

Tomando como base a compreensão da função do profissional de coaching, é importante ressaltar que boa parte dos processos de coaching buscam de maneira geral com seus coachees o equilíbrio nas dimensões da vida pessoal e profissional (ATKINSON, 2007). Seria incongruente um profissional de coaching promover equilíbrio entre estas duas dimensões e não tê-las em sua vida. Shein, um estudioso sobre carreiras, fundamenta esta ideia, pois suas pesquisas já pontuavam que para que o desenvolvimento de carreira aconteça é necessário articular a relação entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento pessoal e familiar (SHEIN, 1978). Estudos apontam que nas mais variadas culturas e em todos os níveis de carreira, as pessoas de um modo geral compartilham um sentimento visceral de que a maneira como estamos lidando com o trabalho hoje no mundo contemporâneo, e em especial nos grandes centros econômicos mundiais, em diferentes países, afirmam que a forma como estão trabalhando hoje não funciona e têm um desejo intenso por mais satisfação, produtividade e formas sustentáveis de se viver, promovendo assim uma maior qualidade de vida no trabalho e na dimensão pessoal do ser humano (SCHWARTZ et al, 2010).

Uma vez considerada esta premissa, é de suma importância que se reflita sobre os valores pessoais que impulsionam o ser humano a optar pela carreira de coaching e compreender quais os valores que a permeiam, para que a partir deste ponto, se consiga compreender e verificar se há ou não, qualidade de vida no trabalho deste profissional. Os valores humanos fornecem uma fonte interna de rumos para nosso comportamento (SCHWARTZ et al, 2011). Assim sendo, os valores exercem um papel fundamental para se compreender essas relações.

Rokeach (1973) define o valor como uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência que é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto de conduta ou estado final de existência (ROKEACH, 1973, p. 5)

A partir da contribuição dos estudos de Rokeach (1973), SCHWARTZ (1992) em uma perspectiva evolucionária criou a teoria dos valores pessoais, a qual denomina, teoria dos valores básicos. Considerando a definição de valores como metas desejáveis e transituacionais que variam em importância e servem como princípios na vida do ser humano e que dentre suas funções, estão a de motivar, julgar e justificar a ação, sendo assim, orientam a seleção e avaliam os comportamentos, pessoas e acontecimentos, organizados segundo a importância relativa que lhes é atribuída, resultando em um sistema de valores (SCHWARTZ, 2006).

Assim sendo, um valor pessoal é um princípio analógico implícito construído a partir do julgamento sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades de se garantir a melhor forma possível de se viver (ROHAN 2000). Em outras palavras, valor pessoal é o princípio

orientador da vida do indivíduo, sendo ele utilizado como padrão para o modo de conduta em seu cotidiano.

Segundo Limongi-França (1996), a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida, dentro e fora dos ambientes de trabalho, gerando em consequência novos valores e demandas no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho. Para ela cada ser humano é um organismo complexo, composto por características distribuídas em quatro dimensões:

- Biológica: referentes as características físicas herdadas e adquiridas, bem como aspectos metabólicos (alimentação, atividade física) e ergonômicos;
- Psicológica: abarca os aspectos racionais e emocionais (afetos memória, desejos, personalidade, necessidades, autoestima e reconhecimento);
- Social: valores pessoais e sociais, características relacionadas entre o indivíduo e os grupos os quais ele pretence (suporte e acesso as condições sociais e econômicas; educação, benefícios, consume e comunidade);
- Organizacional: referente aos aspectos relacionados ao trabalho (missão e valores da organização, tecnologia, mercado, demandas de gestão e produtividade saudável).

Vale ressaltar que a composição desses elementos delimitará um estado de equilíbrio idiossincrático que caracterizará o indivíduo. (LIMONGI-FRANÇA,2009)

Partindo desse pressuposto, as experiências de vida de cada pessoa produzirão reações diferentes em cada uma das dimensões, baseadas em seus valores pessoais, seus desejos e motivações. Cada ser humano reage sempre como um todo complexo, interligado em profundas relações com nível de complexidade alta, que embora pouco compreendidas, são permanentes e essenciais na vida. (LIMONGI-FRANÇA, RODRIGUES 2007)

A qualidade de vida no trabalho, é a percepção de um conjunto de escolhas de bem-estar relativas aos hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambientes éticos e sustentáveis, que interferem nas condições de vida no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Nesta mesma direção, vale enfatizar que esta percepção sob a qualidade de vida no trabalho será avaliada pelo indivíduo constantemente. Ele avaliará se está satisfeito ou não com seu estado atual de vida e trabalho de forma comparativa (MARTEL, DUPUIS, 2006). Com isso, a determinação de uma qualidade de vida no trabalho positiva ou negativa, dependerá do conjunto de escolhas de bem estar de uma pessoa, o qual está pautado em seus valores pessoais, gerando resultados baseados em suas decisões, e estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao indivíduo.

Baseado na construção do referencial teórico da pesquisa, tem-se como hipóteses para o presente estudo que:

H1- O sistema de valores pessoais orienta a escolha de critérios pra se optar ou não pela carreira de coaching e conseqüentemente para verificar se este profissional apresenta QVT sob uma ótica biopsicossocial organizacional.

H2- É fundamental que se haja congruência entre valores pessoais e o exercício da carreira, principalmente por conta da função do coach e do propósito do processo.

H3- Quanto mais congruente o coach for com seus valores pessoais, mais qualidade de vida este profissional terá, e o inverso também é verdadeiro.

Tendo-se explicitado a fundamentação teórica e as suas respectivas hipóteses, partimos para a descrição do processo metodológico.

METODOLOGIA

A presente pesquisa, para atingir o objetivo principal do estudo que é compreender as relações entre a influência dos valores pessoais na escolha pela carreira do coaching e o impacto na qualidade de vida destes profissionais, terá uma abordagem qualitativa e quantitativa. Sendo assim, desenvolverá um estudo exploratório, descritivo, utilizando-se de modelos já validados no exterior e no Brasil. Para isso pretende-se utilizar dois instrumentos: um validado por Swchartz (2010), (SVS – Schwartz Value Survey e o Portrait Values Questionnaire com 21 ítems (PVQ-21), e validado no Brasil, por Teixeira et al (2014), para identificar os valores pessoais dos sujeitos de pesquisa e como esses valores influenciam na escolha da carreira de coaching; e o outro será um protocolo BPSO-96, sob a perspectiva biopsicossocial acrescido da organizacional validado por Limongi-França (1996), para verificarmos após a identificação dos valores pessoais, qual é o impacto na qualidade de vida no trabalho (QVT) destes profissionais.

Para a coleta de dados, além do questionário PVQ-21 de valores, e do protocolo BPSO-96, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas para identificarmos as questões que envolvam os desafios da carreira de coaching e o perfil do profissional, abarcando todos os construtos aqui apresentados e estudados.

Vale enfatizar que a pesquisa se organizará da seguinte forma:

- 1- Seleção da amostra de pesquisa, a qual será composta por 60 profissionais de coaching, que serão escolhidos de acordo com três critérios estabelecidos. São eles: o profissional deverá ter no mínimo 5 anos de experiência na carreira, estar em exercício e ter o coaching como única profissão (atendendo pessoa física ou empresa).
- 2- Após o aceite do termo de consentimento e esclarecimento, a coleta de dados será dividida em três etapas: questionário eletrônico PVQ-21, protocolo BPSO-96 e por fim a entrevista.

Na primeira etapa, os sujeitos de pesquisa responderão eletronicamente o questionário PVQ-21, instrumento elaborado por Swchartz (2010), adaptado para o Brasil, por Lombard et al (2010), e também validado por Teixeira (2014) referente aos valores pessoais. Este instrumento foi escolhido, pois consegue identificar valores pessoais de acordo com modelo teórico de Swchatz (1992), cujo os resultados tem demonstrado consistência na última década (VOUCLAIR et all, 2011). E de acordo com ESS (2009) é um instrumento ideal para pesquisas no meio eletrônico. No questionário, o participante terá de atribuir um grau de congruência de suas características com 21 descritivas assertivas de pessoas hipotéticas. A escala para realizar esta atribuição apresenta a seguinte configuração: “ se parece muito comigo”, “se parece comigo”, “se parece mais ou menos comigo”, “se parece pouco comigo” e “não se parece comigo”. A partir das repostas será possível determinar as prioridades axiológicas de cada

participante, as quais serão analisadas e posteriormente validadas. Ao final do processo será possível determinar os valores pessoais de cada participante.

Na segunda etapa, será aplicado o protocolo BPSO-96, Limongi-França (1996), para mensurar a percepção dos participantes com relação a qualidade de vida no trabalho. O protocolo BPSO-96, solicita ao participante que atribua uma nota com uma escala de 0 (insatisfação) a 10 (satisfação), correspondente aos últimos 12 meses de trabalho. Ao final, as repostas serão analisadas quantitativamente e qualitativamente.

Na terceira e última etapa da coleta de dados será realizada a entrevista semi-estruturada, a qual será gravada e transcrita, com tempo médio de duração de 60 minutos;

A análise e interpretação dos dados será a luz de Bardin (2011), por meio das técnicas de análise de conteúdo e categorização dos enunciados, além de métodos estatísticos a serem definidos detalhadamente. Bardin, defende o uso da análise de conteúdo como uma iniciativa para fugir de uma possível falsa segurança dos números, possibilitando a exploração de novos desdobramentos, não necessariamente previstos de forma antecipada (BARDIN, 2011). Já a análise quantitativa será realizada por métodos estatísticos variados (regressão polinomial, modelagem de equações estruturais, análise factorial exploratória), a serem definidos posteriormente.

Tendo relatado a metodologia da pesquisa, na próxima seção serão descritos as possíveis análises dos resultados e suas conclusões.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Ao final da pesquisa de campo, os dados serão analisados e interpretados a luz do referencial teórico utilizado, e posteriormente a constatação ou não das possíveis hipóteses descritas no início da pesquisa.

Nesta seção, possivelmente a análise dos resultados, trará a possibilidade da pesquisa relatar que há um extrema influência dos valores pessoais do indivíduo ao optar pela carreira de coaching, fator que contribui para que este profissional sintam-se realizado e consiga gerenciar sua carreira, de modo que amplie sua percepção sobre a relação com sua qualidade de vida no trabalho. O profissional que trabalha em uma carreira que é fiel aos seus valores pessoais, apresenta uma maior qualidade de vida no trabalho e o inverso também seria verdadeiro.

Outro possível resultado seria a identificação de valores comuns entre esses profissionais, tais como realização, autodeterminação e benevolência (SCHWARTZ, 2011). Concluindo que os profissionais que migram para a carreira, buscam maior qualidade de vida e um autogerenciamento tanto na dimensão pessoal, como na profissional.

Pretende-se demonstrar ainda, que há muito o que se pesquisar nesta nova carreira contemporânea e que o ser humano ao trabalhar com algo que vai ao encontro de seus valores pessoais, consegue ter um maior equilíbrio entre as dimensões de sua vida (pessoal e profissional), conseguindo assim, lidar melhor com desafios e dilemas cotidianos.

A partir das análises dos resultados, os quais serão demonstrados em gráficos e tabelas com todas as variáveis já interpretadas, haverá a conclusão final, que possivelmente conseguirá verificar a influência dos valores pessoais na escolha da carreira de coaching e qual o impacto na qualidade de vida destes profissionais, realizando a relação entre os construtos teóricos (valores, carreira de coaching e qualidade de vida no trabalho). E partir deste estudo, compreender alguns desafios da carreira de coaching.

A presente pesquisa contribuirá com a comunidade acadêmica e com o mercado de trabalho que hoje exige novas carreiras e novas configurações. Tem como principal contribuição explorar a carreira de coaching, seus desafios a partir do olhar do profissional (o coach), compreender suas relações e sua qualidade de vida no trabalho. Diferentemente de outras pesquisas, que o foco geralmente está no processo em si e nos resultados para o coachee, organização e sociedade. Semelhantemente as outras pesquisas, procura explorar o tema Coaching e ampliar os estudos nesta área e na área de Qualidade de Vida no Trabalho.

A pesquisa contribui ainda, com futuros estudos sobre o profissional de coaching e sua carreira abrindo novos horizontes de estudo, tais como: a atuação do profissional de coaching no Brasil; as diferenças na formação e atuação deste profissional nas diversas regiões brasileiras, identificando quais os estados mais procuram o processo de coaching, qual a forma e qualidade de atuação destes profissionais, verificando competências e valores pessoais versus valores sociais e culturais. Há também a possibilidade de realização de uma pesquisa com os formadores destes profissionais de coach, com as instituições que certificam o processo e são de fato de qualidade. Pode-se ainda, compreender quais os mitos e verdades sobre esta nova carreira que emergiu no mundo. Além de comparar estudos brasileiros com estudos em outros países do mundo, verificando pontos em comum e divergentes e como isso impacta tanto o coach como o coachee. Em suma, há um vasto campo para pesquisa na área de coaching.

O estudo apresenta limitações no que diz respeito ao número de participantes, que representa uma amostra pequena, focada na região sudeste, especificamente em São Paulo, cidade com características peculiares, sendo uma delas a busca pela qualidade de vida no trabalho devido ao ritmo frenético da cidade. Quanto aos dados e instrumentos de pesquisa, devido a amostra e ao utilizarmos instrumentos eletrônicos não poderemos generalizar as possíveis conclusões.

Por fim, espera-se descobertas sobre a carreira de coaching, que possam emergir desta pesquisa que ainda não foram descritas, contribuindo ainda mais para ampliar os conhecimentos na área acadêmica e mercadológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARELLANO, E. B. **Qualidade de Vida no Trabalho e os programas premiados: uma pesquisa exploratória.** In: SAMPAIO, J. dos R. (Org.) et al. Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social. 2. ed. amp. e rev. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

ATKINSON, M. **Inner dynamics of coaching.** Montreal. Canada: Exelon Publishing, 2007a.

_____. **Step-by-step coaching.** Montreal. Canada: Exelon Publishing, 2007b.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

DINGMAN, M. E. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 168f. 2004. Tese (Doutorado em Organizational Leadership) – School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

DI RHANDY, Stéfano. **O líder coach**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Action coaching: how to leverage individual performance for company success**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

ESS. EUROPEAN SOCIAL SURVEY. [S. 1.], 2009. Disponível em: <<http://www.europeansocialsurvey.org/>>. Acesso em: 09/11/2015.

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

GALLEY, T. **The inner of tennis**. EUA: Bantam Books, 1974.

_____. **The inner game: a essência do jogo interior: Performance, aprendizado e prazer no ambiente corporativo**. São Paulo: New book, 2013.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching for leadership: how the world's greatest coaches help leader learn**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2005.

GRANT, A. M. **Towards a psychology of coaching**. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2001.

_____. **Workplace, executive and life coaching: an annotated bibliography from the behavioural science literature** (November, 2003). Unpublished paper. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2003(a).

_____. **Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future**. Coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia, 2003(b).

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Sydney, v. 2, n. 1, p. 8 - 21, 2004

GRANT, A. M; ZACKON, R. Executive, workplace and life coaching: findings from a largescale survey of International Coach Federation members. **International Journal of Evidence- Based Coaching and Mentoring**, Sydney, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004.

HALL, Douglas T. **Carrers in and out of Organization**. São Francisco, CA: Sage 2002.

HUNT J. M.; WEINTRAUB, J. R. Learning developmental coaching. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 1, p. 39 - 61, fev./2004.

LAMBENT DO BRASIL. Apostila do curso de coaching. São Paulo: Lambent do Brasil, 2002. p. 14.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 355 p. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Qualidade de vida no trabalho- QVT; Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós- industrial**. São PAULO; Atlas, 2003

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada**. In: ROSSI, A. M. (Ed.); QUICK, J. C., (Ed.). *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: o positivo e o negativo*. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOMBARDI, M. F. S. et al. **Confrontando Estruturas de Valores: Um Estudo Comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21**. *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. ANPAD. Florianópolis: ANPAD. 6: 1-16 p. 2010.

MARTEL, J.-P.; DUPUIS, G. **Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument**. *Social Indicators Research*, [S. l.], Springer, v. 77, n. 2, p. 333-368, 2006. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4> >. Acesso em: 12/07/2010.

MAYNARD, S. **Personal and professional coaching: a literature review**. 2006. 135 f. Dissertação (Master of Science Psychology), Walden University, 2006.

O'CONNOR, Joseph & LAGES, Andrea. **Como o coaching funciona. O guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PÉREZ, Juan Fernando B. **Coaching para docentes**. Porto, Portugal: Porto Editora, 2009.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000. Disponível em: < <http://psr.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/3/255> >. Acesso em: 05/05/2016

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973

ROSSEAU, D.M. **Psychological contracts organizations- understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks, CA: Sage , 1995.

SAMBIAS, M. F., TEIXEIRA, M. L. M., BILSKY, W., ARAUJO, B. F. V. B. & DOMENICO, S. M. R. **Confrontando Estruturas de Valores: Um Estudo Comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21**. *Psychology/Psicologia Reflexão e Crítica*, 27(4), 728-739. – DOI: 10.1590/1678-7153.201427413.

SECCO, K. C. **Coaching e Formação da Consciência Docente**. Dissertação de Mestrado, Pontífica Universidade Católica, PUC, São Paulo, SP, 2012.

SCHEIN, E. H. **Carrer dynamics matching and individuo organizational needs**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

SCHIRRMEISTER, R., Nunes, L.A. de P., LIMONGI-FRANÇA, A.C. & Gonçalves, A.F. **A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(3), set-dez 2012, pp . 283-298. ISSN 1984-6657 • <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries**. In: ZANNA, M. P. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, v. 25, p.1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H., & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53(3), 550-562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550, 1987.

SCHWARTZ, S. H. **Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural**. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp. 17-55). Petrópolis, RJ: Vozes, 2005a.

SCHWARTZ, S. H. **Validade e aplicabilidade da teoria de valores**. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp. 56-95). Petrópolis, RJ: Vozes, 2005b.

SCHWARTZ, S. H. **Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos?** In M. Ros & V. V. Gouveia, *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo, SP: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2006a.

SCHWARTZ, S. H. **Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications**. *Revue Française de Sociologie*, 42, 249-288, 2006b.

SCHWARTZ, S. H. Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 307-319, 2011. Disponível em: < <http://jcc.sagepub.com/content/42/2/307.abstract> >. Acesso em: 28/02/2011.

SCHWARTZ, T. **The way we're working isn't working**. New York: Free Press, 2010.

TEIXEIRA, M. L. M.; PEREIRA, E. L. **Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz**. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Ed.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Editora Senac, 2008.

VAUCLAIR, C.-M. et al. The Structure of Human Values at the Culture Level: A Meta-Analytical Replication of Schwartz's Value Orientations Using the Rokeach Value Survey.

Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 42, n. 2, p. 186-205, 2011. Disponível em: <<http://jcc.sagepub.com/content/42/2/186.abstract>>. Acesso em: 26/03/2016.

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

_____. **Coaching for performance**. EUA: Eye on Education, 2010.

WHITWORTH, L.; KINSEY-HOUSE, H.; SANDAHL, P. **Co- active coaching new skills for coaching people towards sucess in work and life**. Pablo Alto. Davis Black publishing, 1998