

PROCESSOS DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: coaching, mentoring e career counseling

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

ROBERTA SODRÉ COSTA LEITE

UNIFACCAMP - CENTRO UNIVERSITARIO CAMPO LIMPO PAULISTA

PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

MARCOS FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (DCAd-UFRRJ / Adm.CEDERJ) - dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 / @pesquisas.gecapep

PROCESSOS DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: *coaching, mentoring e career counseling*

1. INTRODUÇÃO

Processos de orientação e de aconselhamento profissionais estão presentes em organizações competitivas dinâmicas, atentas à promoção de seu sistema de carreiras e ao progresso e retenção de talentos em seus quadros funcionais. Pela ótica dos colaboradores, tais preocupações e ações vocacionais causam efeitos positivos, como maior foco profissional, maior comprometimento e comportamentos mais abertos para direcionamentos revertidos para os objetivos conjuntos de trabalhadores e da empresa (KLEHE; FASBENDER; HORST, 2021). Um processo de orientação profissional (que engloba aconselhamentos, treinamentos e desenvolvimentos) gera benefícios não apenas para o orientado/aconselhado, mas extensível para a sua atual organização, também para a sua família e círculo social. Permite, ainda, a formação de um profissional, empreendedor ou gestor mais completo e capacitado para interagir em um ambiente organizacional complexo e mutável, de grandes desafios e oportunidades. Contudo, ao compreender um processo de orientação como um processo de escolha e de tomada de decisão, o próprio colaborador deverá aceitar se corresponsabilizar por sua evolução profissional. O colaborador deverá perceber uma oportunidade de assunção de novos desafios e oportunidades, as iniciativas de treinamento e de desenvolvimento organizacionais, por meio de aconselhamentos e orientações (GATI; KULCSÁR, 2021).

Orientação profissional pode ser compreendida como um instrumento direcionador que visa propiciar a um ou mais indivíduos, uma oportunidade para pensar ou repensar o(s) seu(s) futuro(s), por meio de um planejamento profissional, conhecimento de mundo e alinhamento aos valores de sua organização. É um processo instrucional sobretudo de aconselhamentos e de orientações, mas que também envolvem debates, sistematizações, recomendações e escolhas que abordem necessidades, subsistência, desejos, aspirações, ponderações, comparações, consumo, ocupações, sonhos, preocupações, desafios e transições. Tais reflexões e seleções emanam o autoconhecimento, as identidades social e profissional; reduzem o nível de conflitos internos e de estresse; permitem melhor qualidade de vida no trabalho; engajam melhor o colaborador no trabalho e minimizam o desgaste de energia desse(s) indivíduo(s) em tentativas isoladas de crescimento e de movimentações organizacionais (ALBINO *et al.*, 2019; CAMPOS; PISONI; RUEDA, 2020).

Não é tão comum, e relativamente recente, as organizações estabelecerem tal processo com foco no colaborador, ao invés de focarem exclusivamente nos interesses organizacionais. Porém, as organizações compreenderam os excelentes resultados do retorno experimentado quando a construção de carreira dos indivíduos vai ao encontro do sistema de carreira da organização e da preparação de recursos humanos para um nicho ou setor organizacional (CAMPOS; CAPPELLE; SILVA, 2017; de LIMA *et al.*, 2008).

Bono e colaboradores (2009) advertem que, apesar de processos de orientação profissional passarem a ser difundidos de forma mais ampla na sociedade e nas organizações nos últimos anos, poucos registros práticos e pouca uniformidade existem no modo como são conduzidos. As ferramentas, avaliações, abordagens científicas, atividades, visão filosófica, objetivos, tarefas intermediárias, atividades e metrificação de resultados finais carecem de maior atenção, divulgação e aplicação nas organizações e na cultura organizacional e no planejamento de carreira dos colaboradores, como confirmado na pesquisa de Leite e colaboradores (2020). Os processos de orientação profissional que acontecem nas organizações podem gerar interesses conflitantes e dilemas éticos, nos quais o orientador/aconselhador poderá ter que gerenciar não apenas o processo, mas também, sentimentos, dúvidas, ceticismo e relacionamentos, envolvendo múltiplos interesses (PLIOPAS, 2017).

Existem lacunas existentes na literatura sobre a aplicação e a utilidade dos principais processos de orientação profissional, por vezes, gerando confusão entre os termos, as características, a extensão e a limitação de cada processo na sociedade, no interior das organizações e para os próprios agentes que receberão o processo. Existem também variações nos processos quando aplicados apenas na esfera pessoal, em relação à sua aplicabilidade e elegibilidade profissionais. Sobretudo, quando a organização e/ou o orientado buscam resultados específicos e possuem dificuldade de selecionar o processo de orientação adequado, de estabelecer representatividade e de adaptar processos à cultura organizacional (LEITE *et al.*, 2020; HAYES; BURKETT, 2020; HILALI *et al.*, 2020; ABIDDIN, 2006). Diante do exposto, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão inicial da pesquisa: - que processos de orientação profissional estão disponíveis e são mais usados por empresas competitivas no ambiente organizacional, quais as suas características e em que casos são indicados?

Os objetivos do trabalho foram (i) investigar os processos de orientação profissional contemporâneos disponíveis para a aplicação no ambiente organizacional e apresentar as suas características, diferenças e semelhanças teóricas e práticas; (ii) elaborar um modelo teórico preliminar autoaplicável pelo colaborador de tomada de decisão sobre a seleção de orientação profissional, antecipando-se ao contato inicial com um orientador de carreira. Não foram encontrados em literatura nacional e internacional sobre orientação profissional, a partir de descritores investigados, sugeridos por especialistas em reunião de *Focus Group*, trabalhos semelhantes que abordassem a comparação entre processos de orientação profissional e modelos autoaplicáveis de tomada de decisão sobre a seleção de orientação profissional (PERIÓDICO CAPES, 2021), o que justifica a relevância e a originalidade da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A oportunidade e aplicação de processos de orientação promovem uma desejável reflexão nos colaboradores e a circunstância propícia para melhor explorar seus potenciais e talentos, inclusive, permitindo que sejam mais adaptáveis aos desafios profissionais e de carreira, e também, aos cenários futuros (KLEHE; FASBENDER; HORST, 2021). A partir da pesquisa bibliográfica e da análise de pesquisas secundárias foi possível identificar que os modelos formais mais utilizados de abordagem em processos de orientação profissional, citados na literatura nacional e internacional, são: *coaching*, *mentoring* e *career counseling*, nessa ordem de recorrência e de aplicação no ambiente organizacional (GUEST, 2015; BARNETT; SHOHO; OKILWA, 2017; CAMPOS; CAPPELLE; SILVA, 2017; MILOT-LAPOINTE; SAVARD; LE CORFF, 2018; NABI; WALMSLEY; AKHTAR, 2019; CAMPOS; PISONI; RUEDA, 2020; SANTOS *et al.*, 2020; HILALI *et al.*, 2020; WALMSLEY; NABI, 2020; GATI; KULCSÁR, 2021).

2.1. *Coaching* como Processo de Orientação Profissional

Bono e colaboradores (2009) registram que há espaço para a discussão e comparação de práticas de orientação no interior das organizações e que não há significativa diferença quando tal orientação é conduzida por psicólogos ou não-psicólogos. Hilali e colaboradores (2020) pontuam que nos últimos anos, os processos de orientação profissional cresceram no interior das organizações. E passaram a refletir a necessidade de atenção aos diferentes elementos necessários para o desenvolvimento dos indivíduos, além de estenderam-se para diversos novos setores (educacional, industrial, médico *etc.*). Entretanto, que popularização não significa eficácia e adequada orientação profissional. Por isso, ajudar as pessoas nas organizações envolve estabelecer as premissas corretas e um direcionamento esperado (BONO *et al.*, 2009).

Segundo Oliveira Neto e Souza-Silva (2018), o *coaching* apresenta-se como uma perspectiva de aprimoramento de competências que se popularizou, atingindo uma amplitude de serviços. Para Santos e colaboradores (2020), esse processo de orientação é uma ferramenta importante no desenvolvimento de competências individuais, que podem gerar o

desenvolvimento de competências organizacionais, influenciando as práticas e o exercício da gestão. Também é encarado como uma ferramenta para aumentar o potencial e capacidade de entrega no local de trabalho, melhorando o nível de feedback com a supervisão, estimulando um comportamento mais profissional, intensificando a relação entre os *stakeholders* e permitindo a análise de processos de comunicação (LING *et al.*, 2020).

Coaching, segundo Calvosa (2021, p. 102):

“É um processo de orientação, em geral, individual e personalizado para a pessoa orientada (coachee), visando mudança de atitudes, desenvolvimento de habilidades em liderança, seleção e fortalecimento de competências, definição de metas a serem atingidas e estratégias utilizadas no planejamento de carreira, preparando o indivíduo (ou grupo) para tarefas futuras ou para assumir algum cargo específico, com foco em autoconhecimento. O indivíduo (ou grupo) é orientado por um coach, que se responsabiliza por um período de tempo para o instruir, incentivar e motivar ao alcance um objetivo determinado”.

Esse desenvolvimento é aplicado como processo de orientação profissional nas organizações, com foco em planejamento profissional de alta *performance* (HILALI *et al.*, 2020). As organizações competitivas atuais utilizam tal iniciativa como oportunidade de gerenciamento individual para futuros gestores, de retenção de talentos e de desenvolvimento de recursos humanos (LING *et al.*, 2020).

Existem três estratégias principais envolvendo um processo de *coaching* em uma organização, quando o processo parte da empresa: (i) criação de um relacionamento entre o *coach* e o indivíduo; (ii) observação para descobrir deficiências técnicas e de habilidades que precisam de treinamento; e (iii) demonstração de maneiras alternativas de aumentar a eficácia de um indivíduo (ABIDDIN, 2006). Sobretudo, quando o processo é conduzido por dentro de uma organização, o *coaching* promove maior autoconfiança no *coachee* e melhora a sua relação com o nível estratégico da organização (HAYES; BURKETT, 2020). Pois, além do *coachee* como parte interessada, o processo envolve o consultor responsável - o *coach* (geralmente, um consultor externo à organização), os representantes da organização - o *sponsor* (patrocinador) e o gestor do *coachee*, em uma atmosfera de interesses e esforços conjuntos (PLIOPAS, 2017). O objetivo será promover o desenvolvimento, o aprendizado, a mudança de atitudes e comportamentos, o aumento da eficiência e/ou a conscientização de práticas de gestão (HILALI *et al.*, 2020).

Campos, Capelle e Silva (2017) afirmam que o processo de *coaching* é diretivo e positivo, um processo que envolve a descoberta (ou fortalecimento) de habilidades e de capacidades, por meio do estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazos. Esse processo também poderá ter um impacto nos atributos de um indivíduo, como interação social ou confiança (HILALI *et al.*, 2020), e em movimentações organizacionais.

2.2. Mentoring como Processo de Orientação Profissional

Assim como o *coaching*, o processo de *mentoring* pode ser considerado também como ponto de partida para a reflexão ética e para a tomada de decisões (PLIOPAS, 2017). Apresenta-se como um processo de orientação que envolve, sobretudo, ‘facilitação’ e ‘inspiração’ (LING *et al.*, 2020), com focos na aprendizagem e na interação. Porém, com duas variáveis peculiares apenas presentes nesse processo de orientação: carga emocional e sentimentos (RHODES; FLETCHER, 2013). Para Barnett, Shoho e Okilwa (2017), esse processo parece ser a forma preferida como gestores do nível estratégico selecionam o seu próprio crescimento profissional, pois sempre que possível, eles optam por trabalhar com gestores antigos nos quais confiam, admiram e respeitam, que possam realizar uma mentoria.

Esse processo de orientação apresentava-se mais ligado ao desenvolvimento social, familiar e cultural; porém, com o tempo, passou a migrar para o interior das empresas, com foco profissional e em ambientes de competitividade. Por exemplo, Leite e colaboradores

(2020) apontam que as mentorias passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, em *startups*. Silva (2010) considera que a mentoria pode ser usada como uma ferramenta poderosa, estratégica e eficaz, em programas de treinamento e desenvolvimento. Enquanto Walmsley e Nabi (2020) esclarecem que existe um interesse crescente mundial sobre *mentoring* para apoiar o potencial empreendedor e o entusiasmo de jovens recém formados para aproximarem-se de empreendedores seniores e conseguirem apoio socioemocional.

Para Calvosa (2021, p. 112), *mentoring*:

“É um processo de orientação e desenvolvimento humano pautado na confiança e na admiração que o indivíduo orientado (mentee ou mentorado) possui em relação ao seu orientador/aconselhador (mentor), cujo papel representa uma espécie de arquétipo, modelo e influenciador. É uma orientação ou aconselhamento que ocorre por meio de um exemplo profissional (ou pessoal), no qual o mentorado espera se espelhar e possui vínculo emocional, psicológico ou informal”.

Mentoring é uma relação de orientação ou acompanhamento que parte de uma pessoa mais experiente para uma pessoa menos experiente e possui uma variedade de funções, buscando, principalmente, o desenvolvimento pessoal, crescimento, maturidade, exemplo de vida ou profissional (NABI; WALMSLEY; AKHTAR, 2019; HEZLETT; GIBSON, 2007).

Crisp e Cruz (2009) citam que as quatro funções principais do *mentoring* em uma organização envolvem: (i) apoio para estabelecer uma carreira; (ii) capacidade de promover conhecimentos; (iii) oportunidade de permitir um modelo a ser imitado com foco no processo de superação de desafios; e (iv) apoio psicológico e emocional. No processo de *mentoring*, o mentor possui um papel norteador e significativo no relacionamento de orientação, com maior peso e valor do que em um processo de orientação puramente formal e profissional (HILALI *et al.*, 2020). Um dos objetivos centrais está na ênfase da autoeficácia, garantindo uma transição entre potencial e alto desempenho (RHODES; FLETCHER, 2013). O *mentoring* pode incorporar alguns elementos do *coaching*, como orientação e aconselhamento direto, abordando necessidades e conhecimentos específicos (CRUZ; CRISP, 2009), mas, em geral, tem uma função mais livre e sem compromisso com uma meta determinada em um horizonte de tempo.

Hayes (2019) aponta que, no nível estratégico, um gestor veterano, estimado e reconhecido apoia um gestor iniciante na aquisição de habilidades e atitudes, fenômeno que poderá ecoar para outras esferas da organização. Uma vez que o processo evolui, as experiências de orientação podem gerar um novo mentor naquela organização (o que não será possível com o *coaching* e o *career counseling*). Como processo de orientação profissional, algumas diretrizes deverão ser claras: (i) os objetivos do mentorado (e/ou da organização); (ii) o prazo estabelecido de convívio (quando possível); (iii) que tipo de experiência do mentor será evidenciada; (iv) qual resultado espera-se alcançar; e (v) se ambos possuem habilidades e qualidades para a efetivação do processo (HILALI *et al.*, 2020). Esses são os esforços adequados e necessários para que um processo de orientação, que no passado já teve contornos somente pessoais e filosóficos, possa trazer resultados profissionais expressivos e passíveis de serem metrificadas.

A mentoria poderá ser uma das bases de expansão para o reconhecimento, a geração de autoimagem e a disseminação do fenômeno liderança em uma empresa, com sessões de orientação que apoiam o ensino, a aprendizagem e a renovação organizacional (HAYES, 2019). Pesquisas com mentores atuantes em ambientes profissionais revelam que os diretores assistentes apreciam muito as ideias de mentores diretores seniores sobre como aprimorar as habilidades de tomada de decisão, melhorar no desenvolvimento de pessoas, aperfeiçoar os processos de comunicação, refletir sobre suas próprias capacidades pessoais, compartilhar valores e gerar autoconhecimento (BARNETT; SHOHO; OKILWA, 2017; CAMPOS, 2015).

Hilali e colaboradores (2020) alistem as seguintes características presentes em mentores estimados por seus mentorados: (i) habilidades de escuta ativa; (ii) capacidade de fornecer

comentários construtivos e (iii) a capacidade de promover comunicação aberta e solidária. Quanto ao mentorado, ele deverá ter o desejo de: (i) continuar o relacionamento sem uma pressão por resultados; (ii) aceitar críticas; (iii) tomar notas das sessões ou *insights*; (iv) fazer revisões; (v) mostrar a capacidade de se desenvolver; (vi) resolver os problemas pendentes e (vii) atingir as indicações de amadurecimento propostas e aceitas de forma consensual. Relações positivas exigem um ambiente de confiança saudável, tempo, compromisso, respeito de ambos os lados, compartilhamento de informações, canais de comunicação corretos, objetivos e planos adequados para resolver os diferentes problemas que possam surgir.

Quando promovido por uma empresa é comum o destacamento de um funcionário sênior mais experiente para a orientação/aconselhamento, que tenha uma relação paternalista ou de admiração entre os envolvidos. Também poderá se apresentar por meio de um ex-funcionário já aposentado para exercer a função de mentor ou um consultor de empresas externo (no caso de novas formas de mentoria que estão surgindo atualmente), como contratados pela organização. Caberá aos mentores se responsabilizarem pelo processo, oferecendo aos mentorados oportunidades de desenvolvimento e capacitação, compreendendo possíveis limitações, estabelecendo ampla comunicação e a velocidade adequada de cada processo, que pode se apresentar singular de caso a caso (BARNETT; SHOHO; OKILWA, 2017). Nabi, Walmsley e Akhtar (2019) esclarecem que esse processo poderá ser usado nas organizações competitivas para orientar casos desde reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de autoestima até medidas comportamentais e aumento de desempenho comercial.

2.3. Career Counseling como Processo de Orientação Profissional

Para Pérez-Rosas e colaboradores (2019), o aconselhamento comportamental (assistência) ou *counseling* surgiu como uma estratégia importante para ajudar as pessoas a identificarem e mudarem comportamentos potencialmente prejudiciais. Esse processo possui diversas aplicações, inclusive, com grande ênfase em saúde psicológica ou na prevenção de doenças. Algumas pesquisas destacam o valor do gerenciamento do processo por trás do sucesso, devido a atuação precisa de um aconselhador (*counselor*), que deverá ter foco no objetivo a ser alcançado, não nas limitações ou obstáculos presentes que possam ser apresentados, mesmo quando evidenciados ou trazidos para o processo pelo aconselhado (*counselee*) (PÉREZ-ROSAS *et al.*, 2019; MOYERS *et al.*, 2009).

Inicialmente, o processo possuía uma aplicação primária para o desenvolvimento pessoal e assuntos relativos ao enfrentamento de questões particulares do indivíduo. Porém, com o tempo e o surgimento da necessidade de interpretação mais veloz e precisa do ambiente abstrato ao redor dos colaboradores, alguns de seus aspectos e seu formato migraram para uma aplicação também organizacional. Por isso, constitui-se um processo de orientação profissional com o objetivo de ter maior aderência às movimentações organizacionais ou para alcançar a alta *performance*. Na literatura internacional, como processo de orientação profissional, o termo pode ser apresentado apenas como *counseling* ou como *career counseling* (aconselhamento de carreira), essa última, a mais adequada e usada para dar ênfase nas perspectivas e incertezas do mundo do trabalho (KENNY; BLUSTEIN; MEERKINS, 2018).

O *career counseling* é um recurso cada vez mais usado e valorizado por profissionais que buscam avançar profissionalmente. Por intermédio dele, por exemplo, um profissional que precisa e quer tomar ações rápidas e acertadas em sua carreira poderá obter conselhos, informações e orientações que o ajudarão a alcançar seus resultados, a partir das opiniões de especialista com ampla experiência (LEITE *et al.*, 2020).

Career counseling, segundo Calvosa (2021, p. 119):

“É um processo de orientação profissional pautado no aconselhamento de carreira, que ajuda o indivíduo a tomar decisões e planejar, exclusivamente, a sua vida profissional. Ocorrerá por meio de recomendações, conselhos, esclarecimentos ou

insights promovidos pelo orientador (career counselor ou coach), a partir de interpretação da necessidade, do desejo ou da possibilidade de alguma mudança organizacional ou transição profissional do orientado (counselee), apontando oportunidades, limitações e cenários que surgirão ou por sua decisão de inércia ou de movimentação de carreira em curto prazo, com a análise de um (ou poucos) objetos de observação”.

Sobre *career counseling*, Guest (2015) pontua que esse tipo de aconselhamento profissional ajuda as pessoas a tomarem decisões sobre suas carreiras, permite um planejamento laboral, gera aconselhamento individual e pode ser usado para recolocação de um profissional no mercado de trabalho. É um processo sempre direcionado de um indivíduo para outro indivíduo, com particularidades que o distinguem do *coaching* e do *mentoring*. Porém, muitos *coaches* estão habilitados, por possuírem formação, treinamento e expertises, para orientar um processo de *career counseling* (CALVOSA, 2021). O processo envolve escolhas e mudanças, como um ensaio para uma ação futura (CASEY; GAIL, 1996), com elementos para uma tomada de decisão pessoal do próprio aconselhado e envolvem algum grau de urgência. Guest (2015) sinaliza que ao receber aconselhamento de *career counselors* treinados e seguirem o conselho, profissionais relataram melhores resultados do que aqueles em circunstâncias semelhantes, não receberam ou não seguiram o aconselhamento, segundo sua pesquisa.

Um modelo de aconselhamento de carreira para promover ajuda eficaz na tomada de decisão, conforme Abiddin (2006), deverá percorrer três estágios: (i) identificar e esclarecer situações problemáticas ou oportunidades; (ii) estabelecer metas de desenvolvimento levando em consideração o cenário ‘mais desejável’; (iii) gerar um plano de ação e avançar para o cenário selecionado. Bono e colaboradores (2009) abordam que o foco das preocupações dos contratantes individuais ou clientes (*counselee*) está repleto com inevitáveis estresses e ansiedades, derivados da incerteza, dos desafios e da natureza do trabalho aos quais colaboradores e gestores estão expostos em organizações competitivas (KENNY; BLUSTEIN; MEERKINS, 2018). Por isso, tanto o aconselhador quanto o aconselhado devem conhecer e entender suas responsabilidades, a fim de garantir um relacionamento bem-sucedido (ABIDDIN, 2006; PÉREZ-ROSAS *et al.*, 2019).

Para Calvosa (2021), um *career counseling* deverá se dedicar ou limitar-se a um ou dois dos seguintes pontos por processo contratado, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1: Principais Circunstâncias ou Oportunidades para a Contratação de um Career Counseling

Desafios Profissionais	
1	Reflexões e projeções de carreira a serem contempladas no curto prazo
2	Riscos, forças, ameaças, fraquezas e oportunidades da atual organização ou ambiente de trabalho
3	Novas oportunidades de emprego
4	Expatriação
5	Promoções verticais ou diagonais
6	Mudanças de praça dentro da mesma organização
7	Análise de motivações para transição de carreira
8	<i>Insights</i> sobre cursos e necessidades de capacitação e treinamentos
9	Aplicação de <i>assessments</i> de verificação de desempenho ou de metrificação de predileções
10	Aumento de empregabilidade no setor
11	Estratégias para o aumento de rede de relacionamento
12	Fortalecimento de marca pessoal
13	Verificação de habilidades comerciais ou gerenciais
14	Capacidade avaliativa dos <i>stakeholders</i> da organização
15	Recolocação no mercado
16	Possibilidade de aposentadoria

Fonte: Calvosa, 2021.

Um processo de aconselhamento de carreira poderá acarretar em diversas oportunidades, mas também, consequências para o aconselhado, uma vez que suas decisões profissionais poderão afetar o seu projeto de vida e sua família, além de interferir na modelagem de seu ‘significado da vida’ (TIEN; WANG, 2016). Por isso, o *career counseling* deve ter o foco preciso em uma tomada de decisão detalhada, específica ou emergencial. Não deverá contemplar questões pessoais, sentimentos ou significados internos, que não terão espaço para serem discutidos, analisados ou desenvolvidos nesse formato de orientação profissional. Como reforçam Gati e Kulcsár (2021), o objetivo do *career counseling* será facilitar a tomada de decisão do *counselee* e aumentar a sua probabilidade de um resultado desejável.

3. MÉTODO

O procedimento e técnicas da pesquisa envolveram, inicialmente, reuniões *Focus Group* planejadas, agendadas e efetuadas com o total de dez especialistas sobre o tema orientação profissional. Entre os participantes encontravam-se psicólogos organizacionais, professores universitários de liderança e de gestão de carreiras, pesquisadores e gestores organizacionais. Ao todo foram realizadas duas sessões coletivas, cada uma de aproximadamente duas horas, uma presencial (*Fase 1*) na universidade federal que abriga o projeto de pesquisa, em novembro de 2019; e outra virtual (*Fase 2*), em junho de 2020. Foram conduzidas pelo grupo de pesquisa do qual fazem parte os autores. O critério utilizado para a participação de um convidado foi: ter experiência acadêmica ou profissional de dez ou mais anos em sua respectiva área; ser pós-graduado(a) e ter envolvimento teórico ou prático com o tema orientação profissional. A média de idade do grupo foi de 41 anos, sete participantes do gênero masculino e três do feminino.

O encontro de grupo focal é um tipo de reunião em grupo por meio de entrevistas, considerações, discussões e/ou análises qualitativas que buscam resultados, geralmente, não finais, mas com o objetivo primário de promover um direcionamento para que o assunto seja compreendido como fenômeno e delineador para decisões (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Na *Fase 1* do grupo focal foram (i) discutidas as naturezas e particularidades dos processos de orientação profissional presentes no ambiente organizacional e (ii) sugeridos/confirmados descritores utilizados para o levantamento bibliográfico e a análise de pesquisas secundárias sobre o tema. Os descritores citados por três ou mais especialistas podem ser vistos a seguir:

Quadro 2: Descritores citados por Especialistas sobre Orientação Profissional na Fase 1 do *Focus Group*

Descritores que orientaram a fase do levantamento bibliográfico			
<i>Em Português</i>	Orientação profissional	Orientação vocacional	Processos de orientação profissional
	Estudo vocacional	Decisão de carreira	Aconselhamento de carreira
	Escolha vocacional	Gestão de carreira	Aconselhamento profissional
	Mentoria	Decisão de carreira	Tomada de decisão profissional
	Carreira proteana	Carreira sem fronteiras	Tipos de carreira
<i>Em Inglês</i>	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>	<i>Counseling</i>
	<i>Career counseling</i>	<i>Vocational behavior</i>	<i>Career decision-making</i>
	<i>Career decisions</i>	<i>Proactive behavior</i>	<i>Career compromise</i>
	<i>Career-transition</i>	<i>Career adaptability</i>	<i>Career proactivity</i>
	<i>Career studies</i>	<i>Career management</i>	<i>Early career agents</i>
	<i>Career satisfaction</i>	<i>Career Self-Management</i>	<i>Protean Career Orientation</i>

Fonte: dados da pesquisa

Tais descritores foram definidos como potencialmente presentes na literatura nacional e na internacional sobre o tema orientação profissional, como representantes de indicações de processos de orientação no interior das organizações e de recorrência em publicações em periódicos científicos. Após essa fase, os pesquisadores realizaram o levantamento bibliográfico e a análise de pesquisas secundárias nos periódicos e trabalhos selecionados. Em

seguida, uma pesquisa qualitativa primária foi realizada pelo critério de conveniência, devido um dos especialistas fazer parte e propiciar a oportunidade para que tal pesquisa fosse realizada em sua instituição - um órgão de fomento ao empreendedorismo e à gestão de carreiras. Para Minayo (2002) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. A partir de tal compreensão, os pesquisadores sentiram-se encorajados a dar um passo adicional ao planejamento da pesquisa.

A pesquisa primária foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas direcionadas a dois grupos: *Grupo 1* - formado por Orientadores Profissionais da instituição de fomento; *Grupo 2* - formado por indivíduos pertencentes a empresas competitivas de mercado ou empreendedores que receberam orientação profissional na instituição de fomento. Foram doze entrevistados de cada grupo, do *Grupo 1 - Orientadores*: média de experiência profissional de 9 anos e idade 47 anos; do *Grupo 2 - Orientados*: média de vivência profissional de 5 anos e idade 30 anos. Optou-se pela análise dos dois grupos para se obter uma visão ampla do processo de orientação por óticas distintas. Para a realização das entrevistas foram desenvolvidos dois roteiros próprios utilizados como instrumentos para a pesquisa. Os dados e informações das entrevistas foram analisados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Os resultados das análises foram compartilhados com os especialistas consultados, gerando a *Fase 2*.

A *Fase 2* do *Focus Group* consistiu em procurar os mesmos especialistas sobre orientação profissional e compartilhar os resultados das pesquisas secundárias encontradas no levantamento bibliográfico e os resultados da pesquisa primária realizada. Durante a reunião, por sugestão de um dos participantes, foi levantada (i) a proposição de elucidar as características, diferenças e semelhanças entre os processos de orientação profissional mais recorrentes no ambiente organizacional, questão que gera controvérsia e indagações nas organizações e também na Academia. Outro participante levantou a possibilidade de ser elaborado (ii) um modelo que ajudasse participantes/colaboradores na compreensão, na elegibilidade e na seleção de processos de orientação profissional, muitas vezes, um “gargalo” de acessibilidade, oportunidade e recursos para o vasto público que poderia se beneficiar de tais orientações/aconselhamentos. Como ambas as sugestões pareceram relevantes e originais do ponto de vista científico, elas foram acatadas como focos da pesquisa.

Essa decisão, para esse fim, pautou-se, justamente, pela natureza do evento científico, ambiente propício para a discussão e construção coletiva por meio dos pares. Com a devida compreensão que o modelo proposto carece de aprofundamento, de novos olhares e percepções e fases futuras de análises, resultados e exposições. Os autores esclarecem que esse *paper* é um primeiro esforço e registra as fases iniciais de um projeto de pesquisas mais amplo, que envolverá fases futuras, tais como programadas: (i) descrição da Análise de Conteúdo das entrevistas com orientadores e orientados profissionais, com confronto de visões distintas sobre o mesmo objeto de observação; (ii) aprimoramento e validação qualitativa do modelo teórico por meio de especialistas em orientação profissional; (iii) estudo aplicado em organizações por meio de múltiplos casos; (iv) análise quantitativa fatorial exploratória com base nas variáveis expostas no modelo definitivo. O objetivo primário desse recorte foi atender as ansiedades e as contribuições dos especialistas participantes do *Focus Group*, devido a verificação de uma lacuna teórica identificada na literatura sobre o tema orientação profissional.

4. COMPARAÇÃO ENTRE OS TRÊS PROCESSOS DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL MAIS RECORRENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A falta de perspectiva de treinamentos, orientações profissionais, desenvolvimentos e construção de carreira por negligência de uma organização poderá gerar diferentes reações nos colaboradores: rupturas, sentimentos e comportamentos negativos, quebras contratuais e atitudes improdutivas (CAMPOS; PISONI; RUEDA, 2020). O processo de orientação

profissional envolve escolhas e mudanças, como um ensaio para uma ação futura, com objetivo de promover mais elementos e aprofundamento para uma tomada de decisão pessoal do próprio orientado/aconselhado (CASEY; GAIL, 1996). No interior das empresas, os colaboradores podem apresentar não apenas resistências os processos de treinamento e desenvolvimento sugeridos/exigidos pela organização. Contudo, podem não ter instruções ou cultura para os realizar. Pode ser que não tenham o devido esclarecimento sobre os seus papéis, funções e consequências para si próprios e para as suas organizações, como relatado na *Fase 2* do grupo focal realizado na pesquisa. Essa falta de esclarecimentos ou de cultura geram dúvidas e indagações nos colaboradores sobre o tempo despendido, necessidade de recursos alocados, compromissos e responsabilidades a serem assumidos, impacto em suas carreiras e decisões profissionais, a inclusão da família e aspectos pessoais em sua tomada de decisão profissional, abstrações de carreira e demais incertezas (CALVOSA, 2021; MILOT-LAPOINTE; SAVARD; LE CORFF, 2018).

Nessa seção, os pesquisadores fazem as considerações e discussão envolvendo o primeiro objetivo do trabalho, com a proposição de promover *insights*, visualização de variáveis que podem estar obscurecidas e a antecipações de questões que poderão emergir para uma movimentação do colaborador envolvendo o esclarecimento na comparação entre os processos de orientação profissional mais recorrentes no ambiente organizacional, com base nas pesquisas secundárias analisadas, na pesquisa primária direcionada aos orientadores profissionais e na experiência prática dos especialistas do *Focus Group*, em sua *Fase 1*.

4.1. Características do Processo Profissional Coaching

No *coaching* as sessões que variam entre 60-120 minutos, com periodicidade semanal ou quinzenal, com o objetivo final do fortalecimento de uma competência ou a atenuação de um mal hábito recorrente. Para isso são estabelecidos planos de trabalho em metas intermediárias, reforçados por atividades, exercícios, dramatizações e leitura que convergirão em uma grande meta final a ser alcançada (final do processo). A ênfase do processo será em perguntas, proposições e levantamento de situações que geram inquietude e retiram o *coachee* de sua ‘zona de conforto’. A duração do processo ocorre, geralmente, entre 12 e 15 sessões, em ambiente sem interrupções e sem deslocamento de poder organizacional. Poderá ser um processo pago (i) pela empresa, (ii) pelo próprio *coachee* (quando deseja migrar de carreira ou de empresa, é um profissional liberal, empreendedor, quer se reestabelecer no mercado, mudar de nicho de atuação ou de praça de atuação, em outro estado ou país) ou pode apresentar-se (iii) com o pagamento parcial por parte da empresa, em um reconhecimento conjunto de interesses, benefícios e coparticipação. Sob qualquer ótica, o foco do processo será o desenvolvimento do indivíduo para assumir maiores responsabilidades, aumentar a sua empregabilidade, reter um talento, capacitar um funcionário para a gestão ou desenvolver um indivíduo para novos desafios. É um processo recorrente em uma transição de cargo, carreira ou desafio profissional.

O *coaching* terá o foco no desenvolvimento de habilidades, de capacidades, de conhecimentos ou mudanças de atitudes, em uma perspectiva que afetará o indivíduo de forma pessoal e profissional. Nas organizações, esse processo visa a melhoria da execução do trabalho a partir da meta de alcance de alto desempenho estipulada para o *coachee*. O processo de *coaching* tem por objetivo uma movimentação, uma exposição e um novo patamar de interação com a empresa ou com o mercado. É um processo pontual de médio prazo, no qual espera-se, dentro de um contexto e de uma visão de mercado, um retorno claramente definido por parte do *coachee* e/ou do *sponsor*. Quase sempre é um processo individual, mas pode apresentar-se, quando o objetivo é desenvolver todo o “time”, como um processo coletivo.

Na maior parte das vezes, não é um processo destinado a profissionais no início de carreira. Também tem por objetivo alinhar o desenvolvimento profissional com aspectos pessoais e familiares, tratando o indivíduo como uma unidade e que mudanças em uma esfera

da vida podem acarretar alterações em outra, enfatizando questões sobre harmonia e planejamento de vida. Encerra-se com uma devida formalização, na visualização do atingimento da meta ou superação do obstáculo estabelecido para o *coachee*. Exige confidencialidade por parte do orientador/*coach*.

Quando o processo é definido apenas de atuação na esfera pessoal chama-se *life coaching* e deverá ser condicional fora do ambiente profissional, em geral, contratado somente pelo indivíduo. Quando orientado para um profissional em cargo de gestão (com contornos estratégicos dentro de uma organização), comumente, é chamado de *executive coaching*.

4.2. Características do Processo Profissional *Mentoring*

O *mentoring* ocorre em reuniões ou encontros sem tempo determinado de duração, podendo variar de alguns minutos, em um *insight* rápido até longas reuniões. No caso de mentoria pessoal ou de vida, em alguns casos, ‘retiros’ e ‘acompanhamentos de jornadas’ foram ou são comuns, podendo durar dias, semanas ou anos, sob orientação de muitas naturezas, tais como: religiosa, maestria ou formação cidadã. A mentoração pessoal apresenta-se como uma espécie de aconselhamento aberto e genérico, com base em reflexões e transferência de experiências, com a intenção de deixar o mentorado mais apto e qualificado, por meio de metáforas autoaplicáveis e individualizadas, no formato de ‘lições de vida’. A mentoração profissional, derivada da anterior, é um processo sem uma periodicidade definida e as orientações ocorrem de forma sazonal, por ‘oportunidade’, a partir do convívio e experimentação de situações laborais, de ambos os lados, formatadas como ocasiões de aprendizado. Possui alguns elementos emocionais e psicológicos de sua origem. O objetivo final do processo será gerar um modelo de decisões para o mentorado com reflexões do tipo: “o que faria nessa situação X?”, com sistematizações de rotinas de sucesso. A duração do processo é indeterminada, podendo durar semanas ou anos. O seu término será instituído pela indisponibilidade de convívio ou definição do mentor de alcance da aprendizagem esperada. É um processo gratuito para o mentorado, quer seja pessoal ou profissional. O *mentoring* introduzirá uma visão de mundo no orientado e o desenvolvimento de carácter ou cidadania social, no seu simbolismo empresarial ou em sua cultura, ou mesmo, na cultura organizacional.

É um processo profissional indicado para ocasionalmente treinar, mas muito mais, desenvolver gestores, conselheiros ou indivíduos que assumirão relevância profissional em longo prazo. Quando desencadeado pelo mentorado, ele poderá ocorrer com pessoas de outras empresas, pares ou profissionais com os quais o indivíduo possua grande identificação, admiração e desejo de incorporar habilidades. É um processo do qual espera-se atribuição de valor, legitimidade e reconhecimento público de qualidade e autoridade. No ambiente organizacional costuma ser um processo individual, mas um mentor poderá ter mais de um mentorado ao mesmo tempo, no mesmo ambiente, caso não haja conflitos de interesse e nem atritos contraprodutivos. Na maior parte das vezes, não é um processo destinado a profissionais que estão em fases intermediárias de suas carreiras, pois ele surge naturalmente no início da carreira e, posteriormente, na consolidação da carreira, no alcance de uma posição desejada há algum tempo. Poderá ser encerrado sem uma devida formalização, contar com diferentes aspectos e incluir múltiplas possibilidades. Esse tipo de orientação profissional precisa de um ambiente mais acolhedor e pessoal, mais rico em interações e também expressões de feedback não-verbais, além das verbalizadas.

Como processo profissional só terá êxito se o aconselhado tiver ou criar vínculo emocional, ideológico ou psicológico com o mentor, pois pauta-se na grande admiração e na validação profissional ou na história de vida. Os mentores são geralmente definidos como indivíduos com grande experiência e conhecimento, sendo responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus mentorados, que recebem aprendizado. Os mentores atuam como aceleradores de resultados organizacionais em indivíduos percebidos

com alto potencial futura de entrega laboral. As sessões podem ser públicas e, quase sempre, não exige confidencialidade por parte do orientador/mentor.

4.3. Características do Processo Profissional *Career Counseling*

O *career counseling* ocorre em sessões pontuais, que podem ser efetuadas no ambiente organizacional ou mesmo em local escolhido pelo aconselhado, em escritórios ou até restaurantes. Cada sessão dura entre 90-180 minutos. O processo, geralmente, consiste de uma a três reuniões ou encontros pagos. O seu custo variará de acordo com o número de sessões. Em alguns casos, com aplicação de *assessments*, instrumentos para o aumento de performance, de avaliação de desempenho ou de perfilação comportamental. Ou, ainda, casos empresariais didáticos, como provocação para uma tomada simulada de decisão. As sessões são realizadas de forma sequencial, de acordo com a necessidade/urgência do processo, construídas com base nas demandas fornecidas pelo próprio aconselhado. Ele poderá ser contratado de modo organizacional (um consultor pode ser contratado por uma organização para a aplicação de aconselhamento ou aplicação de instrumentos e dinâmicas sobre um colaborador) ou de forma autônoma por um profissional (contratado de forma particular para a visualização de uma situação específica). E terá como objetivo final a elucidação de dúvida ou questionamento sobre um desafio profissional que se apresenta e precisa ser esclarecido com limite de tempo definido pela organização ou pelo contratante individual. É um aconselhamento pontual para a tomada de decisão de um caminho de carreira. Não são considerados aspectos pessoais ou familiares.

O vínculo de união/atração entre o *counselee* e o *career counselor* estabelece-se na proposição de que o último seja um especialista na questão trazida pelo futuro aconselhado, a partir de uma experiência no setor, no cargo, em aconselhar situações dessa natureza ou um profissional de destaque e de reconhecida expertise. A intenção do processo é analisar uma tomada de decisão que se constitui importante para aquele momento de carreira, no curto prazo. Por isso, não pode ser classificado como um processo de desenvolvimento, mas sim, um aconselhamento instrucional/profissional. No *career counseling* os profissionais envolvidos não costumam adotar processo essencialmente quantitativos, complexos e racionais, de forma normativa, pois seriam incompatíveis com as capacidades de processamento de informações humanas para o formato desse processo.

Algumas iniciativas de *career counseling* ganharam outros contornos e foram renomeados como alguns tipos de *coaching* pontuais, tais como: *coaching* de performance, *coaching* de dramatização etc., pela falta de conhecimento do formato, do objetivo ou do *output* do tipo orientação de aconselhamento. Ou, ainda, pela “glamourização” do termo *coaching* para o atual mercado de trabalho. No âmbito empresarial, ele poderá ocorrer a partir de um consultor especializado. É um processo do qual espera-se apoio para a avaliação de cenários e, conseqüentemente, a influência em uma tomada de decisão. Na maior parte das vezes é um processo destinado a profissionais com amplo desenvolvimento de carreira. Ele será encerrado no final da última sessão, sem qualquer feedback da decisão tomada para o aconselhador. E exige confidencialidade por parte do orientador/*counselor*.

No quadro a seguir são observadas algumas comparações e considerações práticas dos três processos analisados:

Quadro 3: Comparação Prática entre os Principais Processos de Orientação Profissional

	Duração Média	Objetivo Principal	Natureza Financeira	Frequência Organizacional	Incertezas Centrais	Movimentação Organizacional
<i>Coaching</i>	Cerca de 4 a 6 meses	Desenvolver ou fortalecer competências e atitudes	Pago pela organização integral ou parcial. Ou pelo indivíduo	Frequente	Por quê? Para quem? O que me espera?	No médio prazo

Mentoring	Acima de 6 meses	Apresentar um espelhamento, moldar comportamentos desejáveis	Gratuito. Mas pode ser pago pela organização.	Frequente, de modo informal. Ocasional, de modo formal	Como? Semelhante a quem?	No longo prazo
Career Counseling	Cerca de 1 mês	Gerar <i>insights</i> para tomada de decisão	Pago pelo indivíduo, remotamente, pela organização	Raro	Para aonde? De que forma?	No curto prazo, caso haja

Fonte: Autores.

Caminhando ao encontro da proposição encontrada em Gati e Kulsár (2021), os processos de orientação profissional, por uma ótica estratégica organizacional, deverão reunir esforços, recursos, informações e ações para estimular o colaborador a buscar níveis crescentes de movimentação e de comprometimento. Espera-se, em organizações competitivas dinâmicas, que os gestores organizacionais e o colaboradores, de forma conjunta, tenham oportunidades para buscar os devidos esclarecimentos e clarificar potencialidades de aplicação e de participação nos processos de orientação profissional. Quando uma organização estabelece adequados processos de orientação e aconselhamentos profissionais, as dificuldades de tomada de decisão e as indecisões laborais dos colaboradores diminuem. Todavia, reduz a necessidade de intervenção de gestores e da empresa quando comparados os processos pré e pós-carreira orientada, incluindo menores taxas e recorrências de feedbacks individuais, de necessidade de consumo de informações ocupacionais e de pressões psicológicas em relação à própria carreira.

5. UM *FRAMEWORK* PARA AUXILIAR NA SELEÇÃO DO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Gati e Kulcsár (2021) alertam para a necessidade de verificar quatro questões relativas à tomada de decisão na construção de carreira: disposição para se comprometer; adoção de uma estratégia satisfatória; ciência e gestão de ambiguidades; e incertezas geradas a partir de um desconforto inicial no processo de transição e de desenvolvimento, tal qual, os colaboradores são submetidos quando participam de um processo de orientação profissional. Um colaborador que passa por um processo de orientação ou aconselhamento na organização desenvolve mais proatividade permitindo, em longo prazo, uma construção de carreira mais plena (KLEHE; FASBENDER; HORST, 2021).

Essa seção traz considerações e a proposta de um modelo teórico preliminar sobre seleção de orientação profissional por parte do colaborador, envolvendo o segundo objetivo do trabalho. O principal desafio dos pesquisadores foi compreender e registrar as indagações e percepções sobre variáveis deficientes ou ignoradas de processos de orientação, com base nas pesquisas secundárias analisadas, na pesquisa primária direcionada aos orientados em processos profissionais e na experiência prática dos especialistas do *Focus Group*, em sua *Fase 2*.

O quadro seguinte apresenta o *framework*:

Quadro 4: Proposta de Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional

Fases	Retóricas/Questões a serem ponderadas antes (ou ao longo) do processo de orientação
Elegibilidade	Eu preciso de um processo de orientação profissional neste momento da minha carreira/vida? Quais são os dois principais e claros motivos para isso? Quais são as indicações organizacionais para a submissão/participação em um processo de orientação profissional? Está claro o meu papel no processo: o que o orientador e a minha organização esperam que eu desenvolva/aprimore? O que desejo de mim mesmo nesse momento de vida? Já fiz uma estimativa aproximada de “custo” da atividade em tempo, em recursos, em imagem, em desgaste físico e psicológico? Em qual nível organizacional ou de carreira me encontro? Tal nível é compatível com o processo de orientação profissional que me foi oferecido ou estou buscando? Estarei confortável com a possível movimentação após o processo?
Compromissos	Quais serão os compromissos assumidos durante e após o processo? Caso haja movimentação organizacional, tenho planos de continuar em seu quadro funcional no médio ou longo prazo?

	Caso contrate por contra própria, eu tenho capacidade de o sustentar e dedicar-me quando somados os meus demais compromissos pessoais, profissionais, familiares, financeiros, sociais e econômicos? As pessoas da minha rede concordam que é o melhor momento da minha vida para passar por transições e desconfortos psicológicos, profissionais e de carreira? Terei a liberdade para interromper o processo de orientação, se for importante para mim?
Tempo/ Duração	Quanto tempo tenho disponível para o processo? Qual o tempo de duração do processo? Quando será realizado? Em qual período do dia ou da semana? Afetará a execução do meu trabalho ou dos meus pares, subordinados, equipe ou setor? Alguém assumirá as minhas responsabilidades, tarefas e afazeres, se precisar? Quais demandas organizacionais poderão ser acumuladas ou precisarão ser transferidas? Precisaré passar por um processo de descentralização de funções? Essas variáveis são importantes para ajudar a definir o tempo de duração e qual processo de orientação? O meu “time” é diferente do tempo da empresa?
Recursos Tangíveis	Quem pagará pelo processo de orientação? Quanto será o valor do processo e em que condições será custeado? Se for a empresa, quais serão as minhas responsabilidades e compromissos a partir desse investimento? Se for eu, terei condições financeiras de arcar com as despesas atuais e, talvez, as novas fases do processo de orientação, se forem necessárias?
Local/ Efetivação	Qual a estrutura envolvida? Será presencial ou virtual? Se presencial, em qual lugar, sala, que equipamentos ou suporte serão necessários? Se virtual, por telefone ou videoconferência? Será na minha organização ou em outro local, e estabelecido por quem? Qual a disponibilidade de tempo e agenda do profissional? São compatíveis com a minha agenda? O orientador está alinhado às minhas demandas e necessidades?
Branding	Se for um processo contratado ou efetivado por meio de minha iniciativa, quais os critérios utilizados para a escolha do profissional envolvido? O profissional possui a minha admiração, vínculo psicológico, valores, capacidade de entrega ou expertises compatíveis com os meus? Se for um processo contratado ou efetivado pela organização, que estratégias utilizarei para comunicar à chefia ou ao nível estratégico alguns de meus valores, ansiedades e aspirações antes da contratação/designação de meu orientador? Será um profissional conhecido ou totalmente desconhecido? Da minha organização ou um consultor externo? Conheço alguém no meu meio profissional que já passou por um processo profissional com ele/ela?
Treinamento/ Desenvolvimento	Quem definirá a competência, atitude, treinamento ou questão a ser trabalhada: a organização, o profissional ou eu? Qual o impacto dessa escolha para a minha vida profissional, promoção, desenvolvimento, transição ou consolidação de carreira? Estou confortável com o tempo estabelecido pelo profissional ou pela organização para atingir essa meta?
Resultados / Avaliação	Quais são os resultados esperados? Como elaborar medidas de avaliação do processo (corrigir falhas e ou distorções) ao longo dele? Terei liberdade para (ou isso é importante para mim) opinar ou ajudar a moldar o processo de orientação para os meus interesses? Que escala será usada para mensurar benefícios alcançados de forma qualitativa e quantitativa? De que formas os resultados serão comunicados para a organização e por quem?
Expectativa Organizacional	A organização espera que desenvolva que tipo de movimentação após o final do processo? Caso sim, em quanto tempo? Por que fui lembrado ou selecionado pela organização para participar desse processo de orientação profissional? Caso tenha contratado de forma independente, de acordo com a cultura organizacional, deverei comunicar na empresa que estou em um processo de orientação profissional? Essa comunicação iria me expor a algum risco ou valorizar a minha permanência na organização?
Expectativa Pessoal	O que espero ao longo ou ao final do processo de orientação: crescimento pessoal, oportunidades no setor, promoção ou permanência na própria organização, melhor classificação em meu <i>status</i> ou marca pessoal/profissional? Caso as minhas expectativas não sejam atendidas, que movimentação farei na própria organização, em relação ao mercado ou ao setor? De que forma a orientação profissional afetará os meus projetos pessoais/familiares? Esperarei e desejo confidencialidade do processo ou das sessões?

Fonte: Autores.

O *framework* preliminar apresentado até o momento tem por objetivo, por meio de etapas definidas, introduzir ponderações sobre os impactos, expectativas, responsabilidades e oportunidades geradas a partir da formalização de um processo de orientação profissional. Em primeiro lugar, auxiliar o colaborador a tomar a decisão de efetivar ou não (caso tenha essa liberdade) um processo de orientação profissional naquele momento específico de sua vida e carreira. Depois, com prévio conhecimento sobre os processos de orientação formal, ajudar a

decidir qual o mais indicado, caso seja o seu momento de vida/carreira para o iniciar (evidentemente, caso tenha essa liberdade organizacional ou a contratação seja independente), entre os processos formais de orientação mais recorrentes e disponíveis no ambiente organizacional. Os desafios da tomada de decisão de carreira são muitos.

Gati e Kulcsár (2021) apontam que profissionais elegíveis para processos de orientação profissional, pela organização ou de forma independente, quando não o fazem, uma ou mais causas podem ser: falta de prontidão ou de informação; falta de conhecimento sobre decisões de carreira; afetividade negativa; ansiedade ou critério enganoso para a escolha de compromisso; conflitos internos ou externos; falta de recursos tangíveis ou intangíveis ou acesso limitado a orientação/aconselhamento profissional. Nesse sentido, o modelo teórico proposto poderá ser um ponto de partida seminal de discussões, incrementos e amadurecimento de critérios de escolha e seleção de processos de orientação profissional, antecipando algumas respostas que, de outra forma, seriam ponderadas apenas ao longo ou ao final do processo. Além de oferecer maior estabilidade e efetividade, também espera-se que o orientado/aconselhado possa ter maior senso crítico sobre o processo.

5. CONCLUSÕES

Os processos de orientação profissional têm por objetivos ajudar, instruir, ajustar, treinar, desenvolver, indicar uma direção e/ou influenciar os profissionais a alinharem seus objetivos e metas à organização, capacitando-os para gerar resultados específicos, contribuindo para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal do indivíduo, por meio de um projeto factível.

O primeiro objetivo do trabalho foi atingido ao apresentar, analisar, mostrar a aplicação prática e descrever as características dos três processos profissionais formais mais recorrentes no ambiente organizacional: *coaching*, *mentoring* e *carrer counseling*. Eles possuem características próprias e diferem segundo critérios de tempo, formatos, recursos financeiros alocados, compromissos, expectativas, objetivos e natureza de orientação.

A contribuição teórica do trabalho foi a validação/confirmação de descritores sobre o tema orientação profissional em língua portuguesa e inglesa, que poderá ser útil para gestores organizacionais, estudantes e jovens pesquisadores a avançarem em seus temas de pesquisa, conforme apresentados no Quadro 2.

A contribuição prática do trabalho, alcançada pela efetivação do segundo objetivo proposto, foi a proposição de um *framework* para servir de base e ponto de partida para um fluxo de retóricas para auxiliar na decisão de realização e de seleção de orientação profissional em futuros processos de orientação ou aconselhamento profissional. Ou, pelo menos, caso o colaborador não tenha esse poder de decisão, ajudar a antecipar algumas questões que podem gerar angústias, desgastes e desconfortos ao longo do processo.

O modelo preliminar proposto ainda parece incipiente, necessitando de maior suporte, aplicação e validação entre acadêmicos, gestores, aplicação organizacional, análise qualitativa e quantitativa. Por isso, o trabalho apresenta como principal limitação a falta da aplicação do modelo em ambiente laboral. Porém, o mesmo já foi apresentado a doze especialistas sobre o tema orientação profissional e, parcialmente, em um primeiro momento, atendeu às expectativas basilares dos especialistas consultados. Compreendeu-se que a evolução do modelo passaria por uma primeira exposição e críticas, em uma multiplicidade de visões, no ambiente de um evento científico, local propício para tal construção. O projeto de pesquisa está ativo e em andamento e novas fases, conforme sugeridas na seção Métodos, serão elaboradas e aplicadas nas etapas subsequentes de desenvolvimento.

Como sugestão de futuras investigações, os autores definiram um cronograma para alcançarem as novas fases da pesquisa, a partir da construção coletiva, de novas oportunidades de exposição e de aplicação do *framework* a diferentes públicos. Inclusive, com a aproximação de novos pesquisadores que desejarem fazer parte das novas fases do projeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABIDDIN, N. Effective Practices in Graduate Student Supervision Using the Mentoring and Coaching Approaches. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, May.2006.
- ALBINO, A.; DIAS, C.; ALVES, I.; NASCIMENTO, L.; da SILVA, W. Sensibilização para Orientação Profissional de Jovens do Ensino Médio: reflexões e relatos de uma experiência. *Pretextos, PUC Minas*, v. 4, n. 7, p.520-537, 2019.
- ARANHA, J. *Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores*. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNETT, B.; SHOHO, A.; OKILWA, N. Assistant principals' perceptions of meaningful mentoring and professional development opportunities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, v. 6, n. 3, Oct.2017. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2017-0013>
- CALVOSA, M. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.
- CAMPOS, M.; PISONI, K.; RUEDA, F. Qualidade de Vida e Engajamento no Trabalho na Orientação Profissional de Adultos. *Rev. Bras. Orientac. Prof, Campinas*, v. 21, n. 2, p. 177-188, dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n205>.
- CAMPOS, N. M. *The Myth of the Idea: and the upsidedown startup*. Charleston, SC: Createspace, 2015.
- CAMPOS, R. C.; CAPPELLE, M.; SILVA, T. Coaching: uma ponte no abismo relacional e gerencial em organizações. *Revista Gestão em Análise*, v. 6, n. 1/2, p. 287-299, dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p287-299.2017>
- CASEY, J. Gail F. Farwell: a Developmentalist Who Lives His Ideas. *The School Counselor*, v.43, n. 3, p.174–180. Jan.1996.
- CRISP, G.; CRUZ, I. Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, v. 50, n. 6, p. 525-545. Sep.2009. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>
- GATI, I.; KULCSÁR, V. Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103545>
- GUEST, D. Career Counseling. *Human Resource Management*, v. 5 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050006>
- HAYES, S.; BURKETT, J. Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. *Journal of School Leadership*, March.2020. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>
- HAYES, S. Using developmental relationships in mentoring to support novice principals as leaders of learning. *Journal Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, v. 27, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.1080/13611267.2019.1611289>
- HEZLETT, S.; GIBSON, S. Linking mentoring and social capital: implications for careers and organization development. *Advances In Developing Human Resources*, [S.l.], v. 9, p.384-412, 2007. <https://doi.org/10.1177/1523422307304102>
- HILALI, K.; MUGHAIRI, B.; KIAN, M.; KARIM, A. Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, v. 10, n. 1, pp. 41–54, Jan.2020. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>
- KENNY, M.; BLUSTEIN, D.; MEERKINS, T. Integrating Relational Perspectives in Career Counseling Practice. *The Career Development Quarterly*, v. 66, p. 135-148. Jun.2018. <https://doi.org/10.1002/cdq.12128>

KLEHE, U-C.; FASBENDER, U.; HORST, A der. Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 103526. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103526>

LEITE, R. *et al.* *Mentorias Spot*: Oportunidade de Orientação Profissional para Iniciativas Empreendedoras. In: XI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte / MG, 2020.

LIMA, R. de *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. *Revista Cadernos de Administração (Macaé)*, v. 1, p. 76-95, 2008.

LING; Y.; KHO, M.; NEO, B.; ABDULLAH, A. Coaching Communication: strengthening construct sharpness and measurement. *International Journal of Education and Pedagogy*, v. 2, n.1, p. 235-252, March.2020.

MILOT-LAPOINTE, F.; SAVARD, R.; Le CORFF, Y. Intervention components and working alliance as predictors of individual career counseling effect on career decision-making difficulties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 107, p. 15-24, Aug.2018. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.001>

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MOYERS, T.; MARTIN, T.; HOUCK, J.; CHRISTOPHER, P.; TONIGAN, S. From in-session behaviors to drinking outcomes: a causal chain for motivational interviewing. *Journal of consulting and clinical psychology*, v. 77, n. 6, pp. 1113. 2009. <https://doi.org/10.1037/a0017189>

NABI, G.; WALMSLEY, A.; AKHTAR, I. Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*. Sep.2019. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>

OLIVEIRA NETO, C.; SOUZA-SILVA, J. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *Rev. eletrôn. adm. - REAd*. Porto Alegre, v.23, n.spe, p.60-92, Dec. 2017. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *RAUSP Management Journal*, v. 33, n. 3, 1998.

PERIÓDICOS CAPES. Site do Ministério da Educação. (2021). Disponível em <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso: 20.jan.2021.

PLIOPAS, A. Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *BAR, Braz. Adm. Rev.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, 2017. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170050>

RHODES, C.; FLETCHER, S. Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, v. 2, n. 1, pp. 47-63, May.2013. <https://doi.org/10.1108/20466851311323087>

SANTOS, F. dos; SIQUEIRA, E.; RAMOS, K.; NASCIMENTO Jr, O. O Coaching como Ferramenta para Desenvolver Competências: Um estudo de caso na Secretaria de Planejamento do Estado de Alagoas – SEPLAG. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 4, n. 2, 2020. <https://doi.org/10.30781/repad.v4i2.10225>

SILVA, C. Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e Aconselhamento: singularidades Algumas em Práticas e semelhanças. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. v.11, n. 2, p. 299-309, (julho-dezembro). 2010.

TIEN; H-L.; WANG, Y-C. Career Counseling Research and Practice in Taiwan. *The Career Development Quarterly*, v. 64, n. 3, Sep.2016. <https://doi.org/10.1002/cdq.12057>

WALMSLEY, A.; NABI, G. Mentoring Senior Entrepreneurs. In: Sawang S. (eds) *Entrepreneurship Education. Contributions to Management Science*. Springer Nature Switzerland, pp. 85-100, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48802-4_6