

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – EAD

DINA CLEISE DE FREITAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO
NA DECISION COACHING PARA CONCURSOS LTDA

SÃO LEOPOLDO/RS

2014

DINA CLEISE DE FREITAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO NA
DECISION COACHING PARA CONCURSOS LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
como requisito parcial para aprovação no
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
– modalidade EAD.

Orientador: Prof. Elton Oliveira

SÃO LEOPOLDO/RS

2014

RESUMO

A motivação para a realização deste trabalho surgiu a partir da intenção de estudar por que o coaching pode ser uma ferramenta para que os indivíduos se tornem protagonistas de suas carreiras, visando a realização pessoal e profissional – o que pode ser alcançado galgando novas posições dentro da organização em que estão, buscando uma nova empresa ou mesmo partindo para uma carreira pública por meio de um concurso. Foi definida então como metodologia a realização de um estudo de caso, tendo como fonte de pesquisa uma única empresa-alvo, a Decision Coaching LTDA, sediada em Porto Alegre (RS). O objetivo principal foi verificar como a empresa auxilia seus clientes na identificação de competências e no planejamento de carreira. Como método de trabalho, foi adotada a análise de referência bibliográfica, a coleta de depoimentos e entrevistas não estruturadas. Também foi proposta deste estudo apresentar três cases atendidos pela Decision, os quais foram definidos por indicação do coach da empresa estudada, mediante autorização prévia junto aos clientes e atendendo aos critérios de veracidade e confiabilidade que o estudo exige. Por fim, com a análise dos dados obtidos ao longo da pesquisa, foi observado que a gestão de carreira dos funcionários já não cabe unicamente às empresas, mas sim aos próprios trabalhadores, que precisam estar mais atentos aos movimentos do mercado e se instrumentalizar para o atingimento de metas. Ainda, verificou-se que essa nova visão se torna facilitada pelo processo de coaching, que proporciona ampliação de foco no que traz realização pessoal e ajuda na identificação de pontos fracos e fortes do indivíduo, contrapondo com ameaças e oportunidades do mercado.

Palavras-chave: Coaching, Carreira, Gestão de carreira, Gestão estratégica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS.....	8
2.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	8
2.2 MÉTODO DE TRABALHO	9
2.3 COLETA DE DADOS	9
2.4 FONTE DE PESQUISA.....	10
2.5 ANÁLISE DE DADOS	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 DEFININDO COACHING E SUA FUNÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
3.2 UMA FERRAMENTA DE APROPRIAÇÃO DA CARREIRA	15
3.3 AS “CRISES” SÃO REAIS	19
3.3.1 De 0 a 7 anos.....	22
3.3.2 De 7 a 14 anos.....	23
3.3.3 De 14 a 21 anos.....	24
3.3.4 De 21 a 28 anos.....	25
3.3.5 De 28 a 35 anos.....	26
3.3.6 De 35 a 42 anos.....	27
3.3.7 De 42 a 49 anos.....	28
3.3.8 De 49 a 56 anos.....	30
3.3.9 De 56 a 63 anos.....	31
3.3.10 As fases finais	31
4 ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA	33
4.1.1 Processo passa por workshop	35
4.2 ESTUDOS DE CASOS, RELATOS E AVALIAÇÕES	37
4.2.1 Caso 1 – Insatisfação e falta de foco.....	38
4.2.1.1 Identificação das necessidades	39
4.2.1.2 Partindo para a ação.....	39
4.2.1.3 Avaliação do resultado	40
4.2.2 Caso 2 – Controle da ansiedade e foco.....	42
4.2.2.1 Identificação das necessidades	43
4.2.2.2 Partindo para a ação.....	43
4.2.2.3 Avaliação do resultado	44
4.2.3 Caso 3 – Definição de carreira	45
4.2.3.1 Identificação das necessidades	46
4.2.3.2 Partindo para a ação.....	47
4.2.3.3 Avaliação do resultado	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49

1 INTRODUÇÃO

A competitividade tem se demonstrado cada vez mais acirrada entre as empresas em busca dos melhores resultados. Por consequência, a tentativa de formação de uma equipe de excelência têm aumentado a dificuldade de manutenção dos profissionais no mercado de trabalho ou mesmo a conquista de uma colocação de destaque dentro da organização. Essa situação está chamando atenção e o próprio mercado está acompanhando esses movimentos. Conforme pesquisa feita no final de 2013 pela recrutadora global Robert Half¹, o Brasil figura como o país onde mais se troca de emprego.

Os dados levantados apontam que o turnover de colaboradores no país aumentou em 82% das empresas desde 2010, o que significaria mais que o dobro da média mundial (38%), conforme o estudo, que foi realizado com 1.775 diretores de RH de 13 nacionalidades, sendo 100 deles brasileiros. Além de os números evidenciarem a existência de uma disputa acirrada por profissionais qualificados, também mostram que há uma alta disponibilidade por parte dos profissionais brasileiros em mudar de emprego.

Conforme divulgado pela recrutadora em seu site, o levantamento apontou como principais motivos para tanta troca de empresa por parte dos executivos a “baixa remuneração e falta de reconhecimento, desmotivação e preocupação com o futuro da companhia”. Nesse cenário, pode-se acrescentar que muitos profissionais acabam optando por deixar a carreira privada e buscar nos concursos públicos a sonhada combinação estabilidade, renda maior e mais benefícios.

No entanto, passar num certame – seja municipal, estadual ou nacional – também não garante a felicidade do concurseiro. Não que as seleções públicas não estejam garantindo bons salários, mas sim porque muitos aprovados, em vez de estarem conquistando uma colocação para fazer o que realmente gostam, podem

1

..... Robert Half é considerada a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo, fundada em 1948, operando com sete divisões no Brasil, selecionando executivos de finanças, contabilidade, mercado financeiro, engenharia, tecnologia, jurídico, RH, marketing e vendas. Informações do site da empresa dão conta de que tem mais de 400 escritórios, presentes nos EUA e Canadá, Europa, Ásia, América Latina e Oceania.

estar apenas visando a estabilidade ou, num caso mais preocupante, realizando um sonho que não é seu, mas do pai ou do avô, por exemplo.

E há também aquelas pessoas que fazem o que gostam, mas que acabam inclinadas a buscar uma vaga no serviço público – inclusive em área diferente da sua – apenas para garantir a empregabilidade, uma vez que não estejam conseguindo evoluir na carreira privada. E uma motivação que parecer ser bastante comum para essa troca de carreira está no fato de muitos trabalhadores acabarem se decepcionando com a função exercida, pois esperam que a empresa lhes ofereça uma gestão de carreira, que não vem.

A sensação então passa a ser de estagnação e muitos tornam-se temerosos de ficarem ultrapassadas ou desempregados de uma hora para outra. E é nesta situação de dúvidas quanto ao caminho a seguir que as dificuldades se ampliam. Considerando esse momento como muito importante e ao mesmo tempo difícil de ser conduzido, este trabalho se propõe a estudar por que o coaching poderia se tornar uma ferramenta de ajuda para esses profissionais.

O interesse se justifica porque o coaching é um processo estruturado, que deve ser conduzido por profissional habilitado, e uma área que tem demonstrado grande crescimento. Conforme divulgou o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) em seu site, apenas no ano de 2013 mais de 200 mil pessoas entraram em contato com a filosofia do coaching de Norte a Sul do país, por meio da entidade.

Diante do exposto, é proposta deste trabalho investigar como o coaching promove reflexões que levem à percepção da importância de cada indivíduo se tornar o protagonista de sua própria história, assumindo para si as rédeas da vida e da carreira, seja buscando uma recolocação na empresa em que estão, seja partindo para o mercado em busca de outra organização ou mesmo traçando um plano com meta na aprovação em um concurso público.

Sendo assim, definiu-se como objetivo realizar um estudo de caso para tentar responder a seguinte pergunta: Como a Decision Coaching para Concursos LTDA auxilia seus clientes no planejamento de suas carreiras?

Para tanto, foi estabelecido como objetivo geral analisar como a Decision Coaching para Concursos LTDA auxilia seus clientes na identificação de suas competências e no planejamento de suas carreiras. Como meios para se tentar

chegar à resposta da pergunta proposta, foram definidos quatro objetivos específicos, que são:

- 1) Descrever o que é coaching e qual sua função nas organizações;
- 2) Pesquisar como o coaching promove a autopercepção no indivíduo, de forma a conduzi-lo à reflexão sobre a importância de assumir a gestão da própria carreira;
- 3) Estudar de que forma aspectos pessoais como história de vida podem interferir na definição da carreira;
- 4) Avaliar a forma como a Decision Coaching para Concursos auxilia seus clientes na identificação de suas competências e no planejamento de suas carreiras.

2 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar como será o delineamento da pesquisa proposta, definindo qual o método de pesquisa e de trabalho adotados, como se dará a coleta de dados, quais são as fontes e como será realizada a análise dos dados obtidos.

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, foi estabelecida como metodologia de pesquisa o estudo de caso, que tem por característica investigar um fenômeno contemporâneo à luz do contexto real de vida. Conforme YIN (2005), essa metodologia em geral tem se destacado como a mais utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, em situação em que o pesquisador “tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Pág. 19).

O autor explica que este tipo de estudo permite uma investigação com observação dos acontecimentos, entre eles “ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de setores econômicos” (Pág. 20).

Para GIL (2009), o estudo de caso pode ser descrito como “uma metodologia de pesquisa que permite explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação” (Pág. 54). Também é importante destacar que o método do estudo de caso inclui como fontes ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações, além do que é disponibilizado por meio do estudo histórico convencional, segundo o autor.

Inclusive YIN (2005) destaca que “um dos mais importantes fatores de informação para um estudo de caso são as entrevistas” (Pág. 116).

2.2 MÉTODO DE TRABALHO

A realização deste estudo também exigiu a estipulação de um método de trabalho. Conforme RICHARDISON (1989), “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (Pág. 29). Após análise de referência bibliográfica, foi adotado o paradigma qualitativo como método de estudo, quando não há preocupação com mensuração matemática e/ou estatística. Conforme o autor, a escolha se justifica neste caso, “por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (Pág. 38).

2.3 COLETA DE DADOS

De acordo com GIL (2009), em termos de coleta de dados, “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de *dados de gente*² quanto de *dados de papel*” (Pág. 141). Em seguida, cita que a coleta de dados neste tipo de estudo pode ser obtida mediante “análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação e análise de artefatos físicos”.

Então foi definido que a forma de coleta de dados para este estudo se daria principalmente por meio de pesquisa bibliográfica, depoimentos e entrevistas do tipo não estruturada, que também pode ser chamada de “entrevista em profundidade”, conforme RICHARDISON (1989). Neste caso, não são apresentadas alternativas pré-formuladas ao entrevistado. A entrevista então é conduzida de forma a “obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas descrições de uma situação em estudo” (Pág. 161).

Em relação às técnicas para a realização de entrevistas, este trabalho definiu a utilização de “entrevista guiada”, realizadas por skype, pessoalmente ou por e-mail. Conforme o autor, essa técnica permite ao entrevistador utilizar um guia de temas. “As perguntas não estão pré-formuladas, são feitas durante o processo e a ordem dos temas tão pouco está estabelecida” (Pág. 163). RICHARDISON (1989)

2 Grifo do autor.

explica que essa técnica é utilizada para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela.

2.4 FONTE DE PESQUISA

Como fonte de pesquisa foi definida ainda uma empresa-alvo para o presente estudo de caso, que será a Decision Coaching para Concursos LTDA, com sede em Porto Alegre (RS). Para sua caracterização, as informações serão coletadas por meio de pesquisa nos dados públicos divulgados no site oficial da empresa na internet e por entrevista com seu fundador.

Este trabalho também se propõe a apresentar três cases atendidos pela empresa-alvo deste estudo. Neste caso, a fonte de dados serão dados documentais fornecidos pela referida empresa, entrevista com o coach que realiza o atendimento aos cases apresentados, bem como entrevistas com os cases que aceitaram participar do presente trabalho.

A definição dos cases se dará por indicação da própria empresa estudada, mediante consulta prévia do coach responsável junto aos clientes para a devida autorização, sendo fornecidos relatos verídicos, ainda que a identidade fique resguardada. Essas indicações e os devidos relatos atendem aos critérios de confiabilidade que o estudo exige.

2.5 ANÁLISE DE DADOS

Por fim, este trabalho terá a análise dos dados coletados feita com bases no resultado das entrevistas e das proposições teóricas estudadas, mediante comparação ao referencial teórico pesquisado para este estudo de caso.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo elencar os principais conceitos de forma a definir o que é coaching. Conforme pesquisa bibliográfica, pretende-se mostrar que, de um modo geral, trata-se de um trabalho de acompanhamento em que o coachee – cliente – é levado pelo coach a refletir sobre si – sobre quem é, onde está e onde quer chegar. E, principalmente, quais ferramentas precisará dispor para conquistar o que deseja, o que não se dá por mero aconselhamento. No coaching, como veremos a seguir, é o próprio cliente que toma as decisões, após ser levado à reflexão e análise de seus pontos fortes e fracos, contrapondo com oportunidades e ameaças, trabalho que sempre deve ser orientado por um especialista.

3.1 DEFININDO COACHING E SUA FUNÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Por meio de pesquisa bibliográfica, percebeu-se que existem diversas definições para coaching, todas muito parecidas entre si e que, de modo geral, enfatizam que não é participar de palestras, tampouco receber aconselhamentos de um colega sobre como se deve proceder no dia a dia laborativo. Coaching vai muito além disso, exige metodologia e comprometimento, tendo como objetivo fazer com que o cliente – o coachee – faça reflexões e chegue ele mesmo às conclusões de qual é a melhor postura a ser adotada diante de uma situação específica. Portanto, não é função do coach dizer o que o cliente tem de fazer.

A função do coach consiste em ouvir, interpretar o que o cliente diz – e os momentos de silêncio dele – e então formular perguntas que o façam refletir sobre a situação atual. Dessa forma, propicia que o próprio cliente chegue a uma conclusão do que deve ser feito a respeito da situação. Sendo assim, o coaching é uma metodologia que ajuda o cliente a se apropriar de sua carreira, de sua vida.

Conforme alerta PAIVA (2011), o “coaching tem tomado dimensões tão amplas que não existe uma forma única e direta para defini-la”. Entre as descrições do que é e o que não é, o autor enumera exemplos de simples compreensão.

Coaching é...

- * Uma forma de aprendizado e desenvolvimento.
- * Guiar alguém na direção de seu objetivo.
- * O compartilhamento mútuo de experiências e opiniões para criar resultados de comum acordo.

Coaching não é...

- * Impor agendas ou iniciativas.
- * Fazer julgamentos.
- * Corrigir as ações de alguém.
- * Direcionar pessoas a entrarem em ação para alcançar objetivos.
- * Ser o perito ou supervisor com todas as respostas.
- * Dar respostas ou conselhos.
- * Confirmar preconceitos de longa data.
- * Criar dependência.

Exemplos de aplicabilidade:

- * Clarificar e trabalhar metas de desempenho.

Ex.: Aprender a estabelecer metas realistas.

- * Autogerenciamento.

EX.: Gerenciamento de tempo.

- * Preparar-se para novas responsabilidades.

Ex.: Adquirir habilidades de liderança.

- * Adquirir novas habilidades e competências para se tornar mais eficaz.

Ex.: Desenvolver habilidades avançadas de comunicação.

- * Superar obstáculos pessoais.

Ex.: Trabalhar com o medo de falar em público. (PAIVA 2011, Págs. 12/13).

Segundo KETS DE VRIES (2009), o “coaching é fundamentalmente um meio de ajudar as pessoas a se desenvolver, apresentar possibilidade de sucesso e construir em grau mais elevado para o sucesso de uma organização ou sociedade” (Pág. 305). E BLOCH (2012) cita que a International Coaching Federation (ICF) define como coaching “o estabelecimento de uma parceria com os clientes em um processo estimulante e criativo, que os inspire a maximizar o seu potencial pessoal e profissional” (Pág. 99). E acrescenta que o relacionamento profissional de coaching, conforme a ICF, “ocorre quando há um acordo ou contrato formal que define os direitos, papéis e as responsabilidades de cada parte envolvida”.

O foco do coaching está no desenvolvimento aprofundado de conhecimento específico, habilidades e estratégias, segundo PAIVA (2011). Isso significa que é uma ferramenta para desenvolver competências, ou para lapidá-las, ajudando o cliente a tomar as melhores decisões, seja dentro da empresa ou mesmo se estiver pensando em sair dela. Segundo o autor, o coaching ajuda a criar consciência em relação a oportunidades de aumentar o aprendizado e o desempenho. No entanto, observa que essa “mudança intencional requer uma consciência de nossa realidade

atual e clareza sobre o estado futuro desejado, em direção ao qual desejamos ir.” (Pág. 41).

Coaching é, fundamentalmente, a facilitação da mudança que vai levar aos resultados desejados: facilitação do movimento a partir de um “estado atual” (A) para o “estado futuro mais desejável” (B). Os domínios nos quais coaching facilita a mudança incluem: Aprendizado – processos, habilidade; Desempenho – atividades, resultados; Realização – profissional, pessoal. (PAIVA 2011, Pág. 8).

É importante salientar também que passar por um programa de coaching não é indício de que sua carreira na empresa vai mal ou está perto do fim. Quando um diretor ou gerente chega e oferece um serviço de coaching a um membro da equipe, por exemplo, dizendo que será importante para que possa se desenvolver melhor, o funcionário pode ficar apreensivo e até pensar que está com problemas sérios e que poderá até ser demitido. Mas não é essa a tendência. O coaching tem sido encarado como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Passar por um treinamento coaching exige tempo, paciência e dedicação de todas as partes envolvidas – cliente, coach e contratante. E custa caro. Por isso tem sido visto pelos executivos como um investimento importante, que deve ser despendido somente com talentos.

Essa visão é colocada por BLOCH (2012), quando diz que o coaching é indicado em casos em que a empresa deseja investir no indivíduo, pois se trata de uma ferramenta “para desenvolver competências, aprimorar performance ou promover outras melhorias”. Portanto, pode ser uma excelente alternativa quando há grandes movimentações envolvendo a função do trabalhador ou mesmo mudança nos rumos do negócio, que possam causar dispersão ou exigir a troca de foco. Segundo a autora, “situações como mudanças de função, de cultura, de cenário ou decorrente de fusões e aquisições são propícias para o executivo refletir que competências são necessárias para enfrentar tais desafios” (Pág. 33/34).

Ou seja, as vezes a aplicação do coaching é uma estratégia da organização para seguir novos rumos. E a equipe precisa estar preparada para isso vivenciar esse momento junto com a organização. Então o coaching passa a ser visto como uma bonificação, um sinal de que o trabalhador tem qualidades que a empresa precisa, mas, ao mesmo tempo, que há competências que precisam ser melhoradas.

Aceitar a oportunidade significa sinalizar que o trabalhador quer continuar na empresa e, especialmente, deseja continuar crescendo na carreira.

Também é importante alertar que existem diferenças conceituais, sendo necessário diferenciar o coaching executivo de outros recursos aplicados no desenvolvimento de lideranças nas empresas, entre eles counseling, mentoring e assessment. Essas ferramentas também exigem metodologia para serem bem-sucedidas conforme suas finalidades.

Counseling. É um processo utilizado para um plano de desenvolvimento, projeto de carreira ou tomada de decisão que envolve sempre reflexão e análise sobre características pessoais e perfil profissional. Normalmente gera como produto um plano pessoal de desenvolvimento ou um projeto de carreira. Nesse caso, o foco está no indivíduo e no seu autoconhecimento. Deve ser aplicado por um especialista.

Coaching executivo. O foco está na atividade do indivíduo, no acompanhamento de suas ações ou do seu plano de desenvolvimento dentro de um contexto corporativo. O coaching contribui para o desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos. Enquanto diversas atividades de treinamento são percebidas apenas no médio e longo prazo, o coaching é um recurso mais focado que atende a necessidade do presente.

Mentoring. É o papel de um especialista que proporciona ajuda a alguém no assunto de sua especialidade ou de um profissional mais experiente e sábio que passa seus conhecimentos e sua vivência para outro. É o caso, por exemplo, quando se designa um mentor para um trainee ou para um jovem gestor que está no início da carreira executiva. No entanto, o termo assumiu, hoje, uma dimensão maior, e é visto como uma relação de ajuda mais ampla com foco no desenvolvimento global do indivíduo e com uma visão de longo prazo.

Assessment. Ferramenta utilizada para auxiliar outros processos de desenvolvimento, inclusive o próprio coaching. Consiste em um modelo de avaliação individual de profissionais que visa minimizar a subjetividade nas promoções, recrutamento internos, seleções e processos de sucessão. (...) nos processos de coaching, os resultados de eventuais ferramentas de assessment são de uso exclusivo do coachee e não da empresa. (BLOCH 2012, Págs. 19, 20 e 21)

O coaching não é uma realidade apenas entre os executivos, nas grandes empresas. Também pode ser aplicado a diversas áreas do desenvolvimento, existindo coaching de vida, de relacionamentos, de casais, de carreira, de marketing pessoal, etc. No entanto, um processo de coaching, além de planejamento e dedicação, exige estar preparado para reflexão de onde se está e para onde se quer ir, seja na vida profissional ou na pessoal, e então procurar as ferramentas e desenvolver as competências que vão ajudá-lo a chegar lá.

Isso porque, como enfatiza BLOCH (2012), é preciso se apropriar do método e promover em si mesmo as mudanças.

(...) a ferramenta do coaching, em si, não é causadora sozinha de mudanças. Quem está à frente do movimento e conduz o protagonismo é o próprio profissional cliente do processo, e não o coach. A voluntariedade e o comprometimento do indivíduo são fundamentais para o sucesso desse processo – o contrário disso equivale a ir à terapia, não se abrir e imaginar que o terapeuta resolverá seus problemas. (BLOCH 2012, Pág. 15)

3.2 UMA FERRAMENTA DE APROPRIAÇÃO DA CARREIRA

Nesta etapa, pretende-se abordar por que o coaching pode ser visto como uma ferramenta de apropriação da carreira. Aqui se destaca que cada vez mais cabe ao trabalhador perceber e ir atrás das oportunidades que podem fazê-lo sentir-se pleno. Também é observado que as empresas já não atuam como responsáveis pelas carreiras dos profissionais que nelas trabalham. Cada vez mais cabe ao trabalhador identificar espaços para avançar de forma ascendente na carreira, assim como perceber quando é chegado o momento de ir em busca de mais qualificação profissional, de forma a ampliar seu desempenho pessoal e “aparecer” para os superiores ou mesmo para o mercado concorrente.

Nos meses finais de 2013, o site de empregos Catho³ fez uma pesquisa em seu portal, que envolveu 416 leitores, os quais se manifestaram de forma voluntária. O resultado foi divulgado no dia 8 de janeiro de 2014 e mostrou que, dentre diversos pontos do estudo, mudar de emprego no novo ano (2014) era a meta de 50,2% dos participantes do levantamento. Sobre o que desejavam evitar nesse ano que começava, 70% disseram que ficar estagnado na carreira era a preocupação. Ainda sobre os compromissos para 2014, 31% revelaram querer mudar a área de atuação.

Esses dados são apenas mais um indício do que já é sentido nas grandes empresas, especialmente, embora algumas organizações de pequeno porte também já atuem para incentivar os funcionários a buscarem o que desejam. Aquele tempo

de fazer carreira em uma organização só, galgando posto por posto conforme o tempo de serviço e as promoções que a empresa oferecesse ao longo dos anos, aposentando-se após 30 anos de dedicação ao mesmo patrão, agora é raridade.

Cada vez mais cabe ao funcionário perceber as oportunidades e ir atrás. NAVARRO (2013) destaca que “uma empresa que tem juízo não se compromete com o crescimento de ninguém”. Isso porque as organizações já não se percebem como responsáveis pelas carreiras de seus colaboradores. Atualmente as administrações esperam ver os funcionários se destacando por iniciativas próprias e buscando oportunidades de crescimento sem esperar por um plano de carreira definido. Conforme a autora, a empresa “pode, sim, orientá-los, mas espera que eles mesmos planejem e administrem sua trajetória.” (Pág. 16).

Vai longe o tempo em que o profissional ingressava em uma empresa e encontrava um plano de carreira pronto para seguir. Nas mais organizadas, o plano podia ser tão detalhado que se estabelecia o tempo mínimo para ocupar cada cargo, os cursos que deviam ser feitos, as habilidades que precisavam ser desenvolvidas – tudo preto no branco, explicadinho, como uma receita de bolo. Um profissional competente, aplicado e ambicioso podia alcançar um alto posto de hierarquia em vinte ou trinta anos. (NAVARRO, 2013, p.15)

Percebendo que muitos funcionários não estão se dando conta de que devem gerir suas próprias carreiras – ou então até percebem isso, mas não sabem como agir –, grandes empresas já adotam o sistema de líder coach, quando um gestor com grande experiência atua como orientador e elabora perguntas que levem o colaborador coachee a refletir sobre onde está, onde quer chegar e como vai fazer para chegar lá.

Mas, e quando a empresa não oferece esse apoio?

Quem se apercebe da necessidade de se conhecer melhor e de ir em busca do que lhe proporciona prazer e realização pessoal e profissional tem recorrido ao coaching de carreiras.

Ao falar desse nicho do coaching, WEBB (2008) salienta que aqui o foco é promover o alinhando de paixões, habilidades e valores de um cliente com o trabalho que exerce. E também relata que, em toda a vida, é normal mudarmos de

3 Conforme dados publicados pela Catho na capa do seu site, mais de 76 mil empresas anunciaram vagas de emprego com a empresa em 2013 e 1,1 milhão de pessoas anunciaram currículos.

carreira umas dez vezes e lista que “90% dos trabalhadores americanos não gostam de seus empregos”, isso porque, muitas vezes, o trabalho não condiz com as paixões e pontos fortes do indivíduo. O que não é diferente da realidade brasileira. Conforme WEBB, o coaching de carreira oferece aos clientes a oportunidade de descobrir sua vocação, pontos fortes, valores e contribuição desejada e, em seguida, ajuda a alinhá-los de forma que consigam gerenciar o trabalho ou a aposentadoria visando uma vida mais gratificante.

E WEBB alerta que, muitas vezes, a mera troca de emprego é uma forma de escapar de circunstâncias desafiadoras, o que pode levar o indivíduo a saltar de uma posição que considera ruim para outra também insatisfatória. O coaching de carreira, ao promover reflexão por meio de perguntas estratégicas, como “Quais são os seus pontos fortes, dons e habilidades-chave?”, “Quanto você acredita em sua missão?” e “Quanto a organização precisa de mim?”⁴, ajudam o coachee a conhecer melhor o momento que vive e também a cultura corporativa e as necessidades que a posição que ocupa requer.

Conforme o WEBB, o coaching de carreira também ajuda a reorganizar a visão que se tem do trabalho. Isso porque é comum, mesmo no melhor ajuste de carreira, que visão e paixão tendam a desaparecer ao longo do tempo, em face das demandas diárias de trabalho. Novamente, perguntas estratégicas feitas pelo coach ajudam o coachee a explorar, descobrir e reacender sua paixão em relação à carreira, como “O que você gostaria de estar fazendo daqui a cinco anos?”, “Que parte disso você poderia começar a fazer agora?” e “O que você diria que são os seus melhores pontos fortes?”⁵ .

No entanto, há profissionais que vão em busca do conhecimento sozinhos, através da leitura de livros, revistas e sites especializados, na tentativa de se desenvolver, sem esperar uma ação por parte da empresa em que atuam ou de um familiar mais experiente. Ou seja, praticam a autogestão da carreira.

O que é correto, conforme enfatiza BLOCH (2012), pois o mercado atual espera que o trabalhador busque o que é melhor para si e também para sua carreira.

4 Tradução livre de perguntas-exemplo listadas por WEBB - What are your strengths, gifts, and key abilities?, How much do you believe in their mission? e How much does the organization need me? (Pág. 86)

Hoje a autogestão da carreira não é mais uma opção: é inerente ao modelo de trabalho, é uma condição da sociedade – cenário este que mudou por questões externas à organização. E essa postura é esperada independentemente da posição ou da área de atuação. Mesmo no caso das poucas carreiras estáveis existentes no Brasil, o indivíduo que tem intenção de promover qualquer mudança em sua carreira é obrigado a ser protagonista, a criar e usar seu networking, a preocupar-se com desenvolvimento – e isso nada mais é do que o conceito de empregabilidade. (BLOCH, 2012, Pág. 15/16)

NAVARRA (2013) também aponta a busca do autoconhecimento como saudável, pois o autocoaching ajuda no desenvolvimento das pessoas por meio de um princípio básico da metodologia, que é a formulação de boas perguntas. Afinal, até mesmo para decidir ir em busca de auxílio profissional, é preciso haver autorreflexão do tipo: de que forma posso me beneficiar disso?. No seu livro, a autora provoca constantemente o leitor com diversas reflexões em forma de perguntas.

A coach destaca que “o questionamento é uma excelente estratégia para o crescimento em todos os sentidos” e argumenta que “a capacidade de fazer as melhores perguntas é um dos principais fatores que distinguem as pessoas bem-sucedidas das demais, porque sem perguntas não há respostas, e sem respostas não há reflexão e assim não se absorve conhecimento.” (Pág. 131)

Essa visão é compartilhada por PAIVA (2011), quando ele afirma que “os coaches apoiam o cliente a detectar suas necessidades, a expandir o número de opções e a experimentar novos comportamentos, ajudando a arraigar os aspectos que forem aprimorados em seu desempenho e a consolidar o sucesso”. (Pág. 20).

No entanto, é preciso haver essa busca por parte do cliente. Isso porque, como destaca BLOCH (2012),

Diferentemente de um processo de consultoria, no entanto, o papel do coach não é dar respostas – e sim fazer as perguntas adequadas para que o indivíduo chegue às suas próprias conclusões. Fazê-lo pensar sobre todos os aspectos do contexto, sobre as consequências de cada ação e sobre alternativas de ação são questões essenciais e que permitirão ao próprio coachee chegar à decisão do que é melhor para ele. (BLOCH2012, Pág. 61)

5 Tradução livre de perguntas-exemplo de WEBB: What would you like to be doing five years from now?, What part of that could you begin doing now? e What would you say are your best strengths? (Pág. 86)

Já KETS DE VRIES (2009) coloca que a busca de escolas de negócios por parte dos executivos é uma forma de eles suprirem suas necessidades mediante um upgrading nas habilidades, o que serve também como suporte no processo de iniciativas de mudanças. Mas essa busca pelos programas executivos se dá também pelo desejo de fazer a carreira individual progredir além dos limites da organização.

Com as mudanças no mundo e na vida de cada um, as pessoas buscam, com intensidade cada vez maior, condições favoráveis para auto-renovação e transformação. Alguns pensadores sugerem inclusive que estudar mudança pessoal e reinvenção é uma competência indispensável para a obtenção do sucesso profissional e pessoal em nossos dias. (KETS DE VRIES (2009). Pág. 176)

3.3 AS “CRISES” SÃO REAIS

Diante do já exposto neste trabalho, esta etapa pretende abordar a inquietação que muitas pessoas sentem em determinadas fases da vida, quando o que fazem já não as satisfaz, e passam a se sentir estagnadas ou então inquietas, como quem procura algo mas não sabe bem o quê. É comum essas pessoas dizerem que estão “em crise”, como uma forma de justificar seu momento desconfortável. O que muitas não sabem é que essas crises são reais, o que é abordado pela Medicina Antroposófica, a qual explica a nossa existência por fases, cada qual com suas características específicas, o que inclui crises específicas conforme o avançar da idade.

Esses momentos de ansiedade podem servir de gatilho para que os indivíduos despertem e partam para a apropriação de suas carreiras. Situação essa também relacionada ao que o educador inglês Ken Robinson coloca ao defender que, para ser realizado na vida pessoal e profissional, é preciso que o indivíduo identifique e desenvolva suas capacidades natas e então trabalhe com o que realmente gosta, e não apenas com o que a sociedade acha melhor ou que paga mais.

Sentir frustrado por não alcançar os resultados tão desejados – o que muitas vezes passa longe da questão financeira –, também é sensação comum na vida de qualquer profissional. E essas inquietações ou frustrações não são obrigatoriamente

questões ligadas à necessidade de atualização de um conhecimento específico. Ou seja, participar de um curso nem sempre vai resolver a situação. Isso porque pode estar se manifestando a necessidade de se buscar a felicidade, a realização como ser humano. Isso é algo que vai além do recebimento do salário no final do mês. É uma questão de realização da nossa essência natural.

Essa inquietação que muitas vezes é descrita como a sensação de sentir-se um mero espectador que vê o tempo – e a vida – passar pela janela está diretamente relacionada a uma pergunta simples, porém intrigante: você realmente faz o que gosta?

A partir desse questionamento, abre-se caminho para reflexões acerca de um ponto muito interessante que é abordado pelo educador inglês Ken Robinson. Ele fala sobre a importância de se resgatar nosso elemento-chave, aquele elemento essencial que nasce com cada ser humano e que será capaz de nos fazer plenos, realizados. Robinson enfatiza que ser bom em algo não é suficiente para ser feliz. Mesmo quem seja muito bom no que faz pode não estar feliz fazendo isso. Simplesmente porque é preciso amar o que se faz, divertir-se com o que se trabalha.

Ou seja, Robinson observa que muitas pessoas passam a vida toda fazendo algo de maneira satisfatória apenas para atender às necessidades dos outros, do mercado de trabalho, mas que não são felizes com o que fazem, não se sentem realizados em seu íntimo, não se divertem enquanto trabalham, não amam o que fazem.

O autor argumenta que é essencial haver um propósito no que se está fazendo em nossas vidas, que é fundamental conhecermos nossa essência, saber quem somos. “Se você não sabe o que pode fazer, não sabe o que pode ser”, destaca o educador em vídeo já visualizado por mais de 202 mil⁶ pessoas no YouTube. Na explanação, Robinson faz crítica à escola tradicional, refletindo que o sistema de ensino é antigo, que trabalha o futuro de forma linear, tratando todos de forma igual, o que acaba por limitar a criatividade da maioria já na infância.

Ao contrário de conduzir todos ao mesmo caminho, Robinson enfatiza que é preciso incentivar o talento que existe em cada ser humano, que então esse talento criará as oportunidades de vida de cada um e o conseqüente sucesso e realização

pessoal e profissional. Robinson analisa que somos levados pelo sistema tradicional de ensino a pensar que o sucesso profissional começa no jardim de infância e que apenas o rendimento escolar – as boas notas e o bom comportamento apresentado – incluindo uma boa e tradicional faculdade garantirão o sucesso na vida profissional. O autor salienta que, embora hajam exceções positivas, o sistema educacional não estimula a criatividade, os talentos natos, as reais competências do indivíduo.

Na maioria das vezes, é preciso acontecer algo inusitado que permita as pessoas despertarem para seus talentos naturais. Como exemplo, o educador cita casos de mães que viram os filhos fazendo algo de forma muito talentosa – como malabarismo e contorcionismos – enquanto brincavam e que então os levaram para escolas apropriadas para desenvolverem tais habilidades-prazes, sem grandes pretensões para o futuro dos filhos. A intenção era apenas que pudessem fazer o que gostavam e também pudessem aprender mais sobre isso. No entanto, muitas vezes, é esse reconhecimento desprezioso de um talento nato que estava passando despercebido que acaba resultando no surgimento de um esportista premiado ou de um artista mundialmente reconhecido, o que nada mais é do que uma pessoa que realmente faz o que gosta e gosta do que faz. E o resultado é o sucesso e a realização pessoal.

Robinson defende que o sucesso vem da sinergia com o meio ambiente. Então quanto mais rico for esse meio, mais integrada a pessoa estiver nele, maior o sucesso. Por isso a criatividade, a imaginação, deve ser incentivada desde sempre. Mas é preciso estar atento às oportunidades. “É preciso sonhar alto e encontrar a sua paixão muda tudo”, alerta Robinson. E isso vale para todas as etapas de nossas vidas.

Para algumas pessoas, a realização vem com a conquista de altos cargos em uma empresa multinacional. Para outras, é poder cantar, ensinar arte em uma escola de periferia, ser maquiador de estrelas, etc.. Para outros ainda, é apenas exercer a maternidade e/ou paternidade consciente.

Mas e quando tudo parece bem, há até uma boa colocação no mercado de trabalho e tarefas reconhecidas como bem executadas, mas a tal inquietação insiste

em se manifestar? Meio sem saber explicar exatamente o que sente, o trabalhador apenas define: “estou em crise”.

Essa inquietação mesmo quando tudo parece bem pode ser uma necessidade fisiológica. O despertar para a busca desses talentos natos pode não ser apenas uma questão de ir em busca de algo que garanta satisfação pessoal, pode ser fisiológico.

Conforme a Medicina Antroposófica, o ser humano vive fases diversas ao longo da vida, que pode ser dividida em setênios – são nove. Gudrun Burkhard é uma médica brasileira que estudei profundamente o tema e, em 1981, fundou a Associação Brasileira de Medicina Antroposófica. Ela explica que a nossa existência pode ser dividida em fases, cada qual com suas características, o que inclui crises específicas conforme o avançar da idade. E essas crises estão diretamente ligadas às várias fases que vivemos também em nossas carreiras profissionais, embora não tenhamos consciência disso.

A seguir, um resumo do que se vive em cada setênio, conforme explica a médica, e sua relação com as vivências em âmbito profissional.

3.3.1 De 0 a 7 anos

No primeiro setênio, de 0 a 7 anos, ocorre “a estruturação do corpo físico, base corpórea de nossa saúde”. Gudrun Burkhard diz que “a criança está totalmente aberta, admira tudo que a rodeia, é confiante”, e que aprende pela imitação. Nesta fase todo aprendizado se dá a nível orgânico. Conforme descreve a médica, uma alimentação inadequada, por exemplo, apenas com leite artificial, poderá resultar em predisposição de mal-estares hepáticos futuramente. “Isto apenas para citar alguns exemplos para elucidar que o primeiro setênio é a base da nossa saúde corporal. Assim também desavenças, brigas dos pais, vão refletir na saúde física, deixando marcas a nível orgânico”, salienta Burkhard.

Nesta fase, as crises também transcorrem no nível orgânico, manifestando-se através das doenças infantis e significam uma chance para o organismo reforçar sua

individualidade, remodelando o corpo herdado. E, ao completar os 7 anos, o corpo está estruturado, a segunda dentição é iniciada. Começa uma nova fase, quando o indivíduo sai do ambiente doméstico e vai à escola. “Para algumas, isto significa uma pequena crise e medo; para outras, um sentimento de autoafirmação, orgulho, libertação. O primeiro caso é facilmente superado pela habilidade de um bom professor”, salienta a médica.

3.3.2 De 7 a 14 anos

O segundo setênio, dos 7 aos 14 anos, caracteriza-se por formar “a base para o amadurecimento psicológico do indivíduo”. Se antes havia entrega e abertura total para com o ambiente, agora a criança vive a interiorização, com troca com o ambiente, especialmente a nível social. Conforme Gudrun Burkhard, é o período em que se desenvolve a fantasia criativa. “Uma criança nessa idade permanece por horas em cima de uma árvore ou no sótão, onde constrói castelos no ar, onde ora é o grande herói, ora o escravo, ora a princesa ou a gata borralheira. Essa fantasia criativa será a base do entusiasmo e da criatividade entre 28 e 35 anos”, alerta Gudrun Burkhard.

Interessante observar aqui que essa descrição da médica pode ser diretamente relacionada ao que defende o educador Ken Robinson, como visto anteriormente. Ele defende que o ensino não venha a podar a criatividade da criança. Segundo ele, desenvolver a imaginação e a criatividade na infância e se permitir continuar fazendo isso ao longo da vida é o caminho mais curto para a realização pessoal de qualquer indivíduo. E como bem alerta a médica, isso se refletirá lá pelos 30 anos, inclusive na vida profissional.

Conforme Gudrun Burkhard, é também no segundo setênio que se fundamentam os costumes e hábitos (alimentares, higiênicos ou o de rezar) e, se adquiridos nesta fase, serão perpetuados por longos anos. A médica também alerta que “o comportamento dos pais poderá determinar como mais tarde o adulto interagirá no seu casamento ou como irá liderar um grupo”. Ou seja, relatos negativos sobre o trabalho, e queixas constantes dos pais, podem incutir uma imagem de apreensão que pode vir a se manifestar no futuro do jovem.

Conforme a especialista, ouvir intensamente nessa idade que “Você é a ovelha negra da família” ou “Não adianta, você não aprende mesmo” também pode resultar em dificuldades na vida psíquica sadia numa fase posterior, especialmente entre os 28 e 35 anos.

3.3.3 De 14 a 21 anos

O terceiro setênio, que vai dos 14 aos 21 anos, é definido como a fase da “puberdade – o amadurecimento social do indivíduo”, caracterizada pelas modificações corpóreas, as quais são marcadas pelo crescimento dos membros e a maturação sexual. Neste período, o jovem vive em grande tensão. Conforme descreve Gudrun Burkhard, a personalidade que se forma tem cada vez mais consciência de si e se questiona “Quem sou eu?”, “Que aptidões e talentos trago que poderão ser desenvolvidos?”. Muitos precisam de mais tempo e vivências para chegar à resposta. Para outros, no entanto, a resposta fica clara por volta dos 18 anos e meio, quando então o “eu” se interioriza ainda mais, atingindo a esfera da ação, época da “realização do eu”.

Considerando o que é exposto pela Medicina Antroposófica e o que tem sido visto até aqui neste trabalho, é interessante observar que no terceiro setênio ocorre a primeira apropriação da carreira. É justamente nessa fase que geralmente acontece a primeira escolha profissional, quando o jovem se questiona “quem sou”, “quais talentos tenho”, e decide em qual universidade prestará vestibular e para qual profissão. Esse momento também pode ser relacionado ao que diz Ken Robinson, sobre a busca da realização, o duelo entre o que a escola ensina e o que cada indivíduo sente como nato – seu elemento-chave. É comum ouvir relatos de conflitos nesta época da vida do jovem, do tipo “devo estudar o que eu gosto ou fazer uma faculdade que dê dinheiro no futuro?”.

Conforme escreve Gudrun Burkhard do ponto de vista da Medicina Antroposófica, a chegada aos 21 anos traz “uma crise de identidade”. É quando se atinge a maturidade ou maioridade. Conforme a médica, nesse período muitos jovens vivem crises violentas relativas à própria identidade, com os meninos tendo a

necessidade de se libertar da imagem forte do pai, o que as meninas vivem em relação à influência da mãe. Para muitos, isso só é possível saindo de casa.

Trazendo essa avaliação para o dia a dia das empresas, percebe-se que esse conflito descrito pela Medicina Antroposófica é facilmente percebido, quando muitos jovens decidem mudar de curso na faculdade ou mesmo mudar de emprego, pois não têm certeza se estão ou não no caminho certo. Esse comportamento atualmente é muito atribuído à chamada Geração Y, que muda planos em relação aos estudos e ao trabalho de forma mais rápida e fácil, se comparado a trabalhadores na faixa dos 40 anos.

3.3.4 De 21 a 28 anos

O quarto setênio, que vai dos 21 aos 28 anos, é “a fase da alma emotiva ou sensitiva”, que acaba se estendendo um pouco mais, sendo descrita como a “grande fase do amadurecimento psicológico e anímico do ser humano”, período compreendido dos 21 até os 42 anos. Gudrun Burkhard escreve esta fase como de luta, da busca de uma posição na vida, da batalha por um local de trabalho adequado à descoberta de um parceiro e consequente formação de uma família. Ela relata o período dos 21 aos 28 anos como fase “emotiva”, pois a vida anímica nessa época é cheia de altos e baixos. “Existe uma grande labilidade emocional, ora se está no céu, quando se recebe um elogio de um chefe ou da esposa ou esposo, ora 'na fossa', se algo desagradou”.

Conforme a especialista, a maioria das pessoas inicia a sua carreira nessa fase. “Existe aí uma grande criatividade; muitos experimentam e mudam seu local de trabalho e até mesmo a profissão, até encontrarem o local adequado. A insegurança interna, por falta de experiência, é compensada por seguranças externas: por exemplo, status, automóvel, telefones na mesa, um bom salário, aparências”, exemplifica Burkhard. Também ocorre frequente troca de emprego nessa fase e mesmo de parceiro.

A médica salienta que o desafio para o desenvolvimento nessa fase é “desenvolver o equilíbrio entre os altos e baixos, adquirir gradativa segurança

interna, principalmente graças à avaliação sistemática do nosso trabalho, independente do meio”. Ainda, conforme a médica, até os 28 anos, somos transportados pelas asas da genialidade que então murcha ou se atrofia totalmente. “A dificuldade agora é que temos que trabalhar de dentro para fora, com dificuldade e constante esforço; para muitos, esta idade é vivenciada como crise, que muitas vezes até se manifesta como doença física ou psíquica; para outros o desenvolvimento psíquico para nesta idade”, observa Burkhard.

Essa passagem da nossa vida, conforme é explicada na obra de Gudrun Burkhard, também pode facilmente ser relacionada ao que é definido por Ken Robinson, quando ele enfatiza a necessidade que o ser humano em algum momento sentirá de ir em busca do seu elemento-chave. É quando o profissional sente inquietação demasiada, inclusive troca de emprego várias vezes na tentativa de se sentir pleno, realizado em sua atividade laboral. É a tal “crise”.

3.3.5 De 28 a 35 anos

O quinto setênio, de 28 a 35 anos, é descrita como “a fase da alma racional e afetiva”. É a fase em que as experiências são interiorizadas, são elaborados esquemas de trabalho e até de vida, desenvolvimento de maior responsabilidade e seriedade no cumprimento do dever. Nesta fase, o indivíduo começa “a liderar cada vez melhor”. É o momento de maior rentabilidade no trabalho, conforme os estudos da Medicina Antroposófica.

Para o homem, seria o período de “se ocupar com carreira, promoção, prestígio, não só na própria organização, mas na sociedade (clubes, sociedades filantrópicas, etc.)”. Já para a mulher, se já for casada, é tempo de envolvimento com a organização do lar, dos filhos. Há maior integração. No entanto, “sem um bom diálogo e o desenvolvimento de um companheirismo, o perigo da dissociação de interesses nesta fase é muito grande”, alerta a médica. O desafio da fase é “a atitude positiva em relação ao outro, tolerância, refreamento de sua opinião”. É tempo de aprender a escutar, ouvir, criar o espaço ao diálogo.

O perigo desta fase conforme a médica é permitir que a vida se torne uma rotina, considerando tudo organizado até o fim da vida, ou de se impor demais, no estilo “só eu tenho razão”, tornando-se uma pessoa impositora, orgulhosa e crítica de todos.

Considerando o que tem sido estudado neste trabalho, pode-se dizer que aqui inicia a fase de acomodação para muitos profissionais.

3.3.6 De 35 a 42 anos

O sexto setênio, período que compreende dos 35 aos 42 anos, a Medicina Antroposófica descreve que se vive “a fase da alma da consciência”. Chega-se ao “meio da vida”, fazendo-se sentir as forças de desgaste, de envelhecimento do nosso organismo. Cai a vitalidade e o rendimento no trabalho. Há nova percepção das coisas e de si mesmo, é a vivência da “consciência plena”. Surgem então questões como “quais são meus princípios de vida?”, “quais são meus limites, me aceito com esses limites?”. É a fase em que crescem a autocrítica e o trabalho da aceitação de si mesmo, é a maturidade psíquica.

Gudrun Burkhard descreve esse período como sendo semelhante ao da puberdade, “e estando eu dentro de mim, sinto-me isolado e tenho a tendência de olhar criticamente para fora”. É comum ocorrer a sensação de vazio ou isolamento. Conforme a médica, esses sentimentos são necessários, para “que algo totalmente novo possa nascer e levar o desenvolvimento para frente nas fases seguintes da vida”.

Então é comum, ao chegar aos 37 anos, haver questionamento sobre a vocação, com perguntas do tipo “será que estou na profissão certa?”. No caso das mulheres, também é descrito que é comum que, “tendo abandonado a profissão pelos filhos, agora sentem uma necessidade cada vez maior de retomá-la”.

Novamente, diante do exposto, aqui é possível fazer uma nova reflexão sobre as vivências no meio profissional atual. É bastante comum pessoas nesta faixa etária relatarem que não estão se sentindo plenas, que já não se sentem realizadas com seu trabalho, embora continuem completando as tarefas de forma satisfatória.

Outras, chegam a mudar de emprego na busca de realização, muitas vezes sem nem conseguir explicar direito porque querem mudar de emprego. Inclusive é comum justificarem seus momentos de inquietação dizendo que estão entrando na “crise dos 40 anos”, mesmo sem ter certeza de que tal crise exista de fato. Mas, pelo que expõe a Medicina Antroposófica, existe sim.

Conforme descreve Gudrun Burkhard, o desafio no sexto setênio está em “aceitar o desgaste físico maior, encontrar o ritmo adequado ao seu organismo físico; treinar a contenção e desenvolver o amor e aceitação do próprio destino e assim aceitar e ajudar a desenvolver o destino dos outros”. Em relação ao trabalho, ela salienta que se trata de uma fase em que se dedica ao desenvolvimento dos subalternos e que o grande perigo desta etapa de vida é cair na rotina, cada vez mais, que causa a sensação de vazio. Também há o risco de se sentir ameaçado pelos jovens e querer competir com eles.

Então vem a “crise existencial dos 42 anos”, quando a crise “de autenticidade iniciada na fase anterior atinge seu auge”, relata Gudrun Burkhard. O atingimento dos 42 anos inaugura os três setênios seguintes, período de adquirir a sabedoria. E como adquiri-la é a questão da vez. Conforme é colocado pela Medicina Antroposófica, já não se é transportado pelas asas da vitalidade. “Temos que acender a nossa própria luz, ninguém mais a acenderá por nós, e a autoeducação passa a ser a condição primária para o desenvolvimento das fases posteriores”, orienta Burkhard. Conforme a médica relata, “para muitos o desenvolvimento para nesse ponto, e o seu desenvolvimento anímico acompanha a curva biológica com franco declínio. Para outros, no entanto, começa o verdadeiro desenvolvimento espiritual”.

Nesse momento, é preciso vencer “a tentação de começar tudo de novo”, seja de buscar um novo trabalho ou mesmo um relacionamento amoroso. Conforme as reflexões da médica, para muitos, é um tempo de renascer, quando se passa a pensar que não é o fim, mas o recomeço. Então pode-se concluir que, por isso muitos podem querer mudar por mudar, para sentir-se renovados, renascidos.

3.3.7 De 42 a 49 anos

No sétimo setênio, dos 42 aos 49 anos, vive-se “a fase social ou da alma imaginativa”. O indivíduo já sente mais intensamente o desgaste físico, que precisa ser encarado como natural, e que acomete mesmo as pessoas mais preparadas, como psiquiatras, médicos, psicólogos. Surge o medo da morte. É o meio da vida e se quer colher os frutos das fases anteriores, como muitos dizem e a médica Burkhard salienta, “a vida começa aos 40”, certo? Mas há dúvidas sobre para quem são esses frutos, se para si ou se para outro. Entra-se na fase da doação, social, altruísta. E de questionamentos.

Conforme os estudos desenvolvidos pela Medicina Antroposófica, nesta fase da vida há um vazio, com sentimentos voltados a começar algo novo, como novos investimentos comerciais ou mesmo um novo relacionamento amoroso. Mas também há reflexões, como “não seria necessário conseguir fazer as mesmas coisas de maneira diferente?”, aponta a médica, que compara essa fase como chegar ao cume de uma montanha após uma difícil caminhada em uma densa floresta. Após um período sem conseguir ver longe, tem-se a visão repentinamente de todo um panorama. Então se faz necessário haver uma reorientação nessa nova paisagem, buscando novos ângulos de visão.

Conforme Gudrun Burkhard, surgem novas forças, que podem ser a saída para uma nova criatividade. Surge aqui um novo “nascimento” de uma criatividade, que se pode iniciar e chegar a desabrochar nas fases seguintes. O desafio deste setênio “é a realização de novas metas de vida não mais materiais, mas talvez mais de ordem espiritual. Se consigo estar em harmonia com as leis espirituais do cosmo, estarei em harmonia comigo mesmo”, descreve a especialista.

Conforme a Medicina Antroposófica, neste setênio há crises a nível físico e a nível anímico. No primeiro caso, o indivíduo tende a querer manter um ritmo de vida igual ao dos anos anteriores, então trabalha mais horas para compensar o ritmo mais lento imposto pelo tempo, o que causa estafamento, uma vez que o organismo não aguentará essa sobrecarga por muito tempo, o que pode ser evidenciado por “um enfarte, uma hipertensão ou um câncer”, descreve Burkhard.

No segundo nível, o homem se preocupa com a perda de posição no trabalho/sociedade para os mais jovens, tentando compensar essa sensação com vaidade excessiva, adquirindo o último carro esporte ou mesmo trocando de mulher, por exemplo. Já as mulheres sofrem nesta fase com a preocupação da perda da beleza física, tendendo a fazer cirurgias plásticas. Muitas tentam manter os filhos infantilizados ou mimam demais os netos. Algumas até pensam em ter mais filhos. Para elas, a chegada dos 49 anos representa nova crise, com a proximidade da menopausa, é quando se sentem realmente velhas.

3.3.8 De 49 a 56 anos

No oitavo setênio, dos 49 aos 56 anos, vive-se “a fase da alma inspirativa ou fase moral”. Conforme abordado pela médica Gudrun Burkhard do ponto de vista da Medicina Antroposófica, é um período de interiorização da fase anterior, com aspectos semelhantes aos das dos 7 aos 14 anos e dos 28 aos 35 anos. Agora se passa a ser mais sereno, não se pensa mais no que “eu quero” mas no que “os outros querem de mim”. Pode-se dizer que, no trabalho, vem a fase da consolidação, tornando-se um chefe mais bondoso, um “líder incontestável”. Em casa, apresenta-se como um “pai verdadeiro” não só aos filhos de sangue. Já a mulher tornar-se uma “mãe universal” e “saberá abençoar, se aprendeu a rezar e venerar entre os 7 e os 14 anos”, relata Burkhard.

E como esse estudo mostra ser natural ao longo de toda a nossa vida, vem uma nova crise. Para o homem, pode ser descrita como um vazio, que pode acabar sendo compensado com mais dedicação ao trabalho, porém sem o vigor de antes, pode haver fracassos, e isso pode aumentar a sensação de vazio, levando a problemas sérios de saúde.

No caso da mulher, que agora vive a época da menopausa, podem haver duas situações bem distintas. Algumas podem se sentir libertas, com vitalidade retomada. Porém, para outras, o momento pode ser de que é tarde, “nunca tive tempo para nada”. Conforme relata a médica, essas podem ser tornar “tiranias dos outros e de suas tarefas”.

Para o homem, tem ainda a crise iniciada aos 56 anos, com a andropausa. Para eles, conforme Gudrun Burkhard, ocorre uma questão de caráter mais psíquico, embora alguns possam sentir também perda de potência. Nesta fase, existe uma espécie de luta contra si mesmo e contra tudo. No entanto, é uma crise de duração mais curta que a crise vivida pela mulher dessa fase.

3.3.9 De 56 a 63 anos

No nono setênio, que vai dos 56 aos 63 anos, ocorre a “fase da alma intuitiva ou fase mística”. É visto como o período que precede a aposentadoria. É quando as pessoas sentem que “as folhas do outono caíram, começa o inverno”. Vem o período de fazer um balanço, de olhar para trás e refletir sobre “como foi a nossa vida, o que alcançamos e o que deixamos de alcançar”. Conforme Gudrun Burkhard, “nessa época podemos ter o encontro da realidade espiritual verdadeira”, por isso a denominação “fase mística”.

A médica destaca que a pessoa então pode se tornar um verdadeiro “guru”, não sendo à toa que papas, dirigentes de países ou mesmo regentes de orquestra têm idades avançadas. Também é a fase da abnegação, isso “se no primeiro setênio conseguimos desenvolver a confiança básica”, escreve Gudrun Burkhard. Por outro lado, a pessoa pode ter se tornado amargurada e rancorosa.

3.3.10 As fases finais

Esse período pode ser descrito como o início da senilidade. Conforme a Medicina Antroposófica, como explica a médica Gudrun Burkhard, “depois de ter completado os ciclos planetários, pode-se dizer que a entidade humana se liberta dessas influências, elas passam a não influenciar mais, nem de forma positiva, nem de forma negativa”.

Embora a morte seja agora uma questão mais iminente, para muitos inicia uma fase bastante produtiva. Alguns passam a cuidar dos jardins, confeccionam

brinquedos para os netos ou ingressam em grupos. No entanto, começa a ser percebida uma certa morosidade de pensamento e de ações. Também surgem inflexibilidade para mudanças e costumes. E aos poucos vão se fechando para o mundo, passando a vida interior a ser a parte mais importante aos idosos. Segundo a médica, quanto mais rica for essa vida interior, melhor eles se sentirão.

“Gradativamente, à medida que as forças físicas vão diminuindo, a luz interna pode crescer – a luz externa da criança se interiorizou totalmente no decorrer da vida e o velho começa a luzir de dentro, cumprindo a sua evolução de ser humano na nossa terra, e levando esta luz metamorfoseada para além morte, de volta ao cosmos. O medo da morte, que em muitos já existe desde a juventude, pode ser superado em grande parte pela consciência dos acontecimentos que ocorrem com a alma e o espírito após a morte.”

Considerando o que é exposto nesta fase, e contrapondo com o que tem sido muito relatado no mercado de trabalho atual, percebe-se que realmente trata-se de uma fase bastante produtiva. Embora a volta ao mercado de trabalho para muitos signifique manutenção de renda e padrão de vida, muitas pessoas, após se aposentarem, simplesmente se dedicam a finalmente “fazer o que gostam”, como muitos definem. É cada vez mais comum aposentados voltarem ao mercado de trabalho em funções que dizem ser prazerosas ou mesmo abrem negócio próprio. Não é raro ouvir um aposentado que volta ao trabalho dizer algo do tipo “agora vou fazer o que gosto”. Mas, conforme estamos vendo neste trabalho, não é preciso esperar a aposentadoria para fazer o que se gosta. Apropriar-se da carreira logo cedo é uma forma de se conseguir passar a vida toda atuando em algo prazeroso.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Um caminho para se alcançar a realização pessoal e profissional pode estar no auxílio fornecido por empresas especializadas. Diante desta constatação, neste capítulo pretende-se apresentar a Decision Coaching para Concursos LTDA, sediada em Porto Alegre (RS), criada pelo psicólogo e personal coach Flávio Ribeiro de Paiva. Ele atua como palestrante e head-trainer em concursos públicos, tendo criado as metodologias “Personal Coaching para Concursos” e “Os Dez Passos Fundamentais para Aprovação em Concursos Públicos”. A organização foi a escolhida como empresa-alvo do estudo de caso a que este trabalho se propõe.

4.1 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

Conforme foi visto no capítulo anterior, as crises realmente existem e fazem parte do nosso desenvolvimento enquanto seres humanos. E o profissional que se sente angustiado ou estagnado no trabalho e resolve ir em busca de um programa de coaching – seja para se reencontrar no ambiente em que já está, seja para avaliar uma nova colocação no mercado de trabalho – está demonstrando a intenção de se apropriar da própria carreira. Isso também pode se encarado como uma busca pelo seu elemento-chave, pelo que o faz feliz. É um profissional que procura por um upgrading ou mesmo por uma maneira nova de ver o mercado de trabalho e a si mesmo.

Como bem observa KETS DE VRIES (2009), reconhecer e empregar uma força nem sempre significa trabalhar uma competência que se tem, mas sim avaliar de forma mais ampla algo que nos atrai e faz bem.

Como muitas vezes discutimos em situações de coaching, pontos fortes não significam necessariamente coisas que a pessoa faça bem; podem também ser coisas que a pessoa gosta de fazer. Fazer uso dessas questões para refletir, e subsequentemente discuti-las com um coach, professor ou participante, normalmente proporciona às pessoas insights adicionais a respeito do seu próprio funcionamento. (KETS DE VRIES, 2009, Pág. 312)

Discutir questões sobre como fazer o que se gosta e a importância de gostar do que se faz é ponto fundamental do trabalho de um coach. E foi da vontade que o paulistano Flávio Ribeiro de Paiva tinha de inovar em seu meio e também fazer algo que o satisfizesse que nasceu a Decision Coaching para Concursos LTDA. Ele próprio refletiu sobre suas habilidades e as oportunidades do mercado, indo em busca de uma atuação profissional que o realizasse como pessoa e como profissional.

Natural de São Paulo, capital, está radicado no Rio Grande do Sul desde 2000. É psicólogo credenciado pelo Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul (CRP/RS) sob número 18.584. Flávio Paiva é personal & profissional coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching, executive coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching, membro (fellow) do Harvard Institute of Coaching (Massachusetts, EUA) e membro do International Coaching Federation (Austrália). Criador das metodologias “Personal Coaching para Concursos” e “Os Dez Passos Fundamentais para Aprovação em Concursos Públicos”, ele atua como palestrante e head-trainer em concursos públicos.

Por meio de entrevista, o psicólogo e personal coach conta que, quando cursava o último ano na faculdade de Psicologia, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), em 2009⁷, pensava em como seria sua atuação como futuro psicólogo. No entanto, nada do que a Psicologia tradicional oferecia como possibilidade de trabalho o seduzia. Ao mesmo tempo, ele relata que sabia que havia uma série de serviços que os psicólogos poderiam oferecer.

Aquele foi um momento de bastante inquietação para mim. Após me questionar por bastante tempo sobre quais as minhas opções, percebi que não havia nada que já estivesse estabelecido no mercado que pudesse capturar meu desejo de trabalho. E nesse cenário de incertezas eu me desafiei a pensar sobre o que eu já fazia com excelência e que talvez pudesse ter valor social, talvez pudesse ser transformado em um produto ou serviço. A pergunta que me fiz foi a seguinte: 'eu só posso levar os outros até onde eu mesmo fui. Portanto, o que eu já faço bem, o que eu já possuo que tenha algum aspecto de excelência e que poderia ajudar outras pessoas?'. A resposta que veio à minha mente foi: 'sempre que preciso estudar para uma prova ou concurso, minhas chances são muito boas, e isso tem valor social'. E foi pensando assim que comecei minhas pesquisas para transformar o que já possuía em algo que pudesse ser repassado para a sociedade. (Flávio Paiva, Março/2014)

7 Flávio Ribeiro de Paiva concluiu o curso de Psicologia em 2010/1.

A decisão tomada pelo psicólogo na direção do coaching foi natural. Ele coloca que não há muitos elementos na Psicologia clássica que possam ser utilizados para o desenvolvimento de habilidades e competências de clientes para uma determinada tarefa. No entanto, as técnicas e ferramentas de coaching foram criadas justamente para essa finalidade. Então ele partiu em busca da qualificação necessária. Ingressou na formação em coaching em 2009. Só então iniciou o atendimento ao público, sem cobrança de honorários. Conforme ele mesmo diz, “nascia o projeto embrionário da Decision Coaching para Concursos Ltda.”

Os serviços são oferecidos desde o final de 2009. Durante o ano de 2010, continuou com a prática de “pró-bono”, tendo iniciado a cobrança de honorários apenas em 2011. Mas a empresa foi aberta formalmente somente em 2014, em sociedade com a esposa, a contadora Jane Claunita de Freitas. Porém, apenas o psicólogo elabora as abordagens utilizadas com os clientes. Conforme o relato do sócio-fundador, a Decision Coaching para Concursos Ltda. é, até então, “a única empresa no Brasil que oferece exclusivamente treinamentos de alto impacto para concurseiros, utilizando técnicas e ferramentas de coaching”.

4.1.1 Processo passa por workshop

Mas como a Decision Coaching para Concursos ajuda seus clientes a se desenvolverem profissionalmente e a se apropriarem de suas carreiras, rumo ao sucesso profissional?

Conforme o psicólogo e personal coach Flávio Paiva explica, a pessoa interessada em um coaching para enfrentar uma seleção pública (vestibular, concursos para empresas públicas) e que procura a Decision é convidado a participar de um processo específico da instituição, que inicia com o chamado “Personal Coaching para Concursos”⁸, método desenvolvido pelo psicólogo e personal coach Flávio Paiva. Porém, para a contratação desse serviço, é indicado um serviço de entrada, que é a participação em um workshop de 12 horas denominado “Vencendo as barreiras para ingressar no serviço público”.

8 O método desenvolvido pela Decision não será explicitado em profundidade, a pedido da empresa estudada, por questão de manutenção da exclusividade técnica visando a competitividade mercadológica da empresa.

Segundo o coach, essas ações preparatórias se justificam pela percepção acerca de que há um bom número de habilidades e competências que já podem ser conhecidas e treinadas antes do ingresso no processo oferecido pela Decision, o que facilita sobremaneira o trabalho, tanto para o coach quanto para o coachee (cliente). Ainda, como o processo de coaching exige empenho de força de vontade e dedicação de tempo e recursos financeiros, essa se torna uma oportunidade de o cliente conhecer melhor o projeto antes de tomar qualquer decisão.

Durante o treinamento, então o cliente toma conhecimento dos 10 passos que o ajudarão a construir uma boa estratégia para planejar seus estudos, que são:

- 1 – Decisão;
- 2 – Planejamento;
- 3 – Erro;
- 4 – Persistência;
- 5 – Correção do Planejamento;
- 6 – Visão de Futuro;
- 7 – Controle das Emoções Negativas;
- 8 – Controle da vida diária (rotina);
- 9 – Concentração, foco e atenção;
- 10 – Pré-aprovação.

Após a participação no workshop, aqueles que estiverem convencidos da importância e eficácia do coaching para o atingimento de suas metas poderão manifestar seu interesse pelo método Personal, que é um processo longo, com duração mínima de 12 meses.

Por meio dessa metodologia, o coach então explora junto ao cliente quais são suas macroestratégias para o enfrentamento do concurso que deseja realizar, bem como suas forças/virtudes e fraquezas/riscos. De posse dessas informações, Flávio Paiva começa a explorar com o cliente quais os valores centrais que serão atendidos com o concurso, bem como suas opções atuais e futuras para alcançar esses objetivos.

Busco demonstrar para o cliente que, no caso de uma divergência significativa entre seus valores e busca pela aprovação, há necessidade de correção de rota para não ferir as partes mais sensíveis de sua personalidade. Essa é a premissa central do coaching: a tarefa deve estar alinhada aos valores centrais do cliente. Quando conseguimos enxergar esse alinhamento, trabalhamos outros pontos essenciais para aprovação: definição da carreira, clareza dos custos (financeiro, emocional, temporal), capacidade de resiliência, metodologia de estudo, etc. (Flávio Paiva, Março/2014)

Conforme o psicólogo e personal coach, a partir desse momento, já consegue ajudar o cliente a utilizar suas próprias forças e virtudes como pontos de alavanca para melhorar a performance, pois já há melhora em outras esferas de vida, o que aumenta sua autoeficácia em provas e concursos. Consequentemente, a resistência à mudança estará em níveis mais baixos e o cliente então pode se testar de maneiras diferentes para buscar resultados diferentes.

Mas, para que isso seja possível, é fundamental que o cliente esteja motivado para o processo, esteja consciente da importância da metodologia para a conquista de melhorias em sua vida pessoal e profissional. Conforme Flávio Paiva, é essa motivação para a mudança que mostra uma necessidade real do mercado para a criação e entrega dos serviços que a Decision desenvolve.

Como se pôde observar, os conceitos trabalhados pela Decision Coaching para Concursos estão plenamente alinhados aos preceitos de apropriação de carreira estudados neste trabalho. Ao se conhecer melhor, conhecer suas competências e focar no que realmente quer para si, o cliente da Decision consegue traçar metas alinhadas com seu perfil para ingressar na carreira que deseja, na empresa que melhor personifica seus desejos.

4.2 ESTUDOS DE CASOS, RELATOS E AVALIAÇÕES

Nesta etapa, são apresentados três casos reais atendidos pela Decision Coaching para Concursos LTDA. São pessoas que viviam momentos de ansiedade e que se sentiam desconfortáveis em seus ambientes de trabalho na iniciativa privada – ou pela falta de emprego – e perceberam que era momento de buscar ajuda para a conquista da realização profissional e pessoal, nesse caso por meio de

aprovação em um concurso público. Como será exposto adiante, esses profissionais encontraram no coaching uma estratégia para passarem nas seleções que julgaram ser a melhor estratégia para atingirem a estabilidade e se realizarem enquanto profissionais.

Como tem sido exposto ao longo deste trabalho, o coaching tem se demonstrado uma ferramenta eficiente para que o indivíduo consiga perceber a importância de tomar para si a responsabilidade por suas conquistas, sejam pessoais ou profissionais. Ao se decidir por esse processo, o coachee está aceitando fazer reflexões profundas sobre sua história de vida, o que tem feito para se destacar, suas potencialidades e também fragilidades e também o que ainda pode fazer para atingir suas metas. O processo nem sempre é fácil, pois requer reconhecimento de limites e aceitação de desafios.

Conforme bem coloca LINHARES (2013), “o objetivo do coaching é eliminar zonas de conforto e caminhar em direção a resultados e desempenhos mensuráveis” (Pág. 172).

Ou seja, o coaching propõe a busca contínua de melhoria, por meio do reconhecimento da situação atual e do planejamento de cenários futuros, passando por uma forte reflexão pessoal. E não existe uma fórmula única. Cada situação exige análise minuciosa e adaptação da forma de condução dos trabalhos. A seguir, veremos três cases vivenciados na Decision Coaching para Concursos LTDA..

4.2.1 Caso 1 – Insatisfação e falta de foco

Joana⁹ é uma advogada de 32 anos, que há sete trabalha em um escritório de advocacia em Porto Alegre (RS). Ela chegou na Decision Coaching para Concursos no início do segundo semestre de 2013. Conforme acompanhamento documental feito pelo coach responsável pelo processo, Joana relatava queixas em relação ao trabalho atual, com excesso de tarefas, remuneração aquém do esperado e pouco reconhecimento.

9 O nome Joana é fictício, para preservar o case. Os dados são todos verídicos.

Por meio de entrevista para este estudo de caso, Joana relatou que estava insatisfeita com a situação do trabalho, pois atuava como o “braço direito” do chefe, inclusive o substituía quando preciso, porém não havia o reconhecimento dessa situação por parte dele diante da equipe, tampouco havia remuneração que compensasse o esforço dela.

Sentindo que precisava fazer algo para mudar esse cenário, Joana passou a estudar para passar em algum concurso público, o que “resolveria” sua situação. Para isso, estudava para as seleções públicas havia mais de cinco anos. No entanto, não estava obtendo os resultados esperados. Foi então que resolveu apostar no coaching como uma forma de obter a aprovação tão esperada e a mudança de vida almejada.

4.2.1.1 Identificação das necessidades

Joana via na aprovação em um concurso público a única saída para a rotina estressante e de pouco reconhecimento em que se encontrava. E a busca dessa aprovação, frustrada já há cinco anos, agravava a situação de estresse vivida por ela. Após os encontros de avaliação, o psicólogo e personal coach Flávio Paiva identificou que a estratégia de Joana para obter a aprovação em concursos estava equivocada. Conforme ele, “Joana queria ser aprovada rapidamente em qualquer concurso que aparecesse, para poder 'resolver' a questão do trabalho atual”.

Conforme o coach explica, isso sempre mantinha Joana ocupada estudando. Porém, por outro lado, o estudo era realizado sem foco em uma carreira específica e sem estratégia, o que a fazia fracassar ciclicamente, o que agravava o clima de insatisfação que estava vivendo.

4.2.1.2 Partindo para a ação

Diante do diagnóstico, o coach trabalhou como questionamento central a urgência que Joana tinha em passar em concursos, a razão básica que a motivava

para tomar decisões ruins na estratégia do concurso. A resposta para essa angústia foi o trabalho atual, dentro do escritório, que gerava infelicidade. Então o coach questionou a cliente se, melhorando o ambiente atual em sua carreira, ela se sentiria melhor para criar uma estratégia para passar nos concursos. “Ela disse que sim. Então começamos uma nova fase no processo de coaching, com foco na carreira”, relata Flávio Paiva.

Foram necessárias algumas semanas até que Joana conseguisse refletir profundamente e elaborar um plano que definisse com clareza remuneração, cargo e função pretendidos, sempre com auxílio do coaching. Feito isso, partiu-se para o treino de apresentação desse plano ao dono do escritório atual de trabalho de Joana. O processo foi ensaiado diversas vezes.

Com maior clareza da situação que estava vivendo e definido o que gostaria de mudar em sua rotina de trabalho, Joana conseguiu seu primeiro resultado positivo. “Minha cliente conseguiu atingir muito do que solicitou e com previsão de alcançar 100% de suas metas já nos próximos meses. Além disso, ela proporcionou um cenário muito favorável ao crescimento do próprio escritório, que iniciou um processo de expansão”, relata o coach Flávio Paiva.

4.2.1.3 Avaliação do resultado

Mediante as entrevistas realizadas para este estudo de caso, ficou evidenciado que os resultados obtidos por Joana com o processo de coaching foram considerados muito satisfatórios, tanto por ela própria quanto pelo psicólogo e personal coach da Decision Coaching para Concursos. Os relatos dão conta de que Joana conseguiu mudar sua forma de se posicionar, assumindo a gestão de sua carreira aos poucos, o que lhe tem proporcionado mais satisfação pessoal e permitido sair da rotina estressante e desestimuladora em que vivia.

Ao iniciar o processo de coaching, Joana estava vivendo uma situação de frustração intensa, pois estava insatisfeita com o trabalho e não conseguia atingir o resultado naquilo que acreditava ser a única solução – passar em concurso. O resultado era que ela já não sentia vontade de estudar para as seleções, pois os

ciclos de cinco ou seis meses de estudos já eram visto como uma “prisão”. A situação mudou no momento em que ela percebeu que poderia obter ajuda.

Segundo ela mesma relatou, Joana se encontrava em “crise” quanto tomou conhecimento do serviço prestado pela Decision, ao ler um jornal estadual de grande circulação no Rio Grande do Sul. “Achei que poderia ser beneficiada com esse tipo de serviço que, até então, desconhecia que existia”, contou. Para Joana, “ali poderia estar o 'diferente' que estava procurando, talvez alguém que enxergasse o que eu não estava enxergando”, como ela mesma destaca.

Diante dessa colocação, percebe-se que Joana conquistou um aumento da consciência sobre sua atual situação, o que é muito importante para o crescimento pessoal, como explica PAIVA (2011). O autor salienta que “no coração do coaching está a criação de consciência em relação a oportunidades de aumentar o aprendizado e o desempenho”, o que realmente está sendo obtido por Joana durante o trabalho realizado na Decision. Processo esse de mudança intencional que só é possível mediante “uma consciência de nossa realidade atual e clareza sobre o estado do futuro desejado, em direção ao qual desejamos ir” (Pág. 41).

Seguindo conforme a avaliação da própria advogada, antes de buscar o coaching, ela se sentia “péssima, totalmente sem esperanças” de passar em um concurso, o que tentava havia cinco anos. Agora ela destaca que mesmo estando no início do processo de coaching, já considera beneficiada, pessoal e profissionalmente, com mudanças significativas em sua rotina. Com mais conhecimento sobre si mesma, adquiriu mais segurança e argumentos para colocar suas opiniões. O resultado foi que ela conseguiu conquistar um novo cenário profissional, passando a ocupar o cargo de gerente do escritório em que atua, com reconhecimento diante de toda a equipe, tendo recebido inclusive aumento salarial. Com a conquista, ela voltou a ter a animação necessária para retomar os estudos – agora com foco – visando a aprovação em um concurso público.

Diante do colocado e com base no que diz NAVARRO (2013), Joana está no caminho certo rumo à realização profissional. Isso porque, “por mais concorrido, complexo e exigente que esteja o mercado de trabalho, não existe impossível para quem tem definido os seus objetivos de vida, um planejamento e se prepara, apaixonadamente, para atingi-los” (Pág. 51).

4.2.2 Caso 2 – Controle da ansiedade e foco

Mara¹⁰ chegou à Decision Coaching para Concursos por meio de pesquisa na internet sobre o tema coaching. Há cerca dois anos, então aos 29 anos, formada em Direito, mudou-se do interior do Rio Grande do Sul para a capital, Porto Alegre. Conforme Mara, sua maior motivação era mudar o cenário no qual vivia. Em busca da independência financeira, largou o emprego no interior, vendeu o carro e foi morar longe de familiares e amigos. Apesar da coragem de mudar, ela relata que isso gerou a incerteza de estar no caminho certo. Sentia-se insegura em relação à carreira.

Com base nos dados apresentados pelo coach da Decision e pelos próprios relatos de Mara para este estudo de caso, é interessante ressaltar aqui que ela estava com 29 anos quando resolveu “largar tudo” no interior e ir para a capital. Conforme estudado neste trabalho, ela estava saindo do quarto setênio (que vai dos 21 aos 28 anos) de vida conforme a Medicina Antroposófica, uma fase descrita como de luta, da busca de uma posição na vida, da batalha por um local de trabalho adequado. Mesmo sem saber, Mara estava vivendo uma importante crise, pois esse momento de vida é realmente marcado por altos e baixos, conforme explica a médica Gudrun Burkhard. Inclusive é descrito que, nesta fase – que abre caminho para o quinto setênio (que vai dos 28 aos 35 anos) – é muito frequente a troca de emprego.

Conforme os relatos, quando chegou à Decision, Mara já tinha uma escolha consolidada: passar em um concurso, apesar de não conhecer nada sobre essa forma de seleção. Ela conta que, logo no início dos estudos, percebeu que muitos conteúdos da faculdade precisavam ser revistos. Assim, seu período inicial foi de “tapar os buracos da faculdade”. Após, escolheu o cargo de Analista do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) como carreira a seguir, a qual considerou ser a que melhor se encaixava em seu perfil e que lhe renderia a satisfação profissional desejada. Mas, para tanto, é preciso passar em um concurso muito concorrido.

O coach Flávio Paiva destaca que a dificuldade desse concurso é ser realizado por Estado e que muitos bacharéis em Direito buscam a carreira, o que

10 O nome Mara é fictício, para preservar o case. Os dados são todos verídicos.

eleva o nível da concorrência, sendo necessário, às vezes superar a marca de 90% de acertos nas provas para ser bem-sucedido. As notas iniciais de Mara foram boas, mas sempre insuficientes. Até que, em agosto de 2013, ela chegou muito próximo de uma aprovação, ficando por apenas um ponto. Então em novembro de 2013 ela procurou a Decision Coaching para Concursos e relatou que, após quase ter sido aprovada, ficou deprimida e sem ânimo para os estudos. Então resolveu recorrer ao coaching como “última esperança”.

4.2.2.1 Identificação das necessidades

Conforme o psicólogo e personal coach Flávio Paiva, a estratégia de Mara em relação aos concursos era evitar o estudo regular e acelerar freneticamente nas últimas semanas que antecediam a prova. Isso funcionava parcialmente, mas a deixava em alta ansiedade o tempo todo, estivesse no período de estudo ou não. Então a hipótese trabalhada pelo coach era de que, se Mara já estava em um nível muito próximo de aprovação, bastaria diminuir sua ansiedade, mesmo que suavemente, para que alcançasse bons resultados.

4.2.2.2 Partindo para a ação

Após dois meses de trabalho, a ansiedade de Mara ainda estava alta. Ela queria alcançar logo os resultados desejados. O coach Flávio Paiva então percebeu que havia alguma urgência a ser resolvida por meio do concurso. Ele considerou a hipótese de que Mara vivia uma situação em que tinha para si que só teria reconhecimento ou relevância social através do concurso. Ou seja, havia um forte componente imaginário fazendo pressão sobre o concurso. Essa era uma necessidade que precisava ser atendida com urgência, ou todo o “projeto concurso” ficaria sob risco.

Com a reflexão proporcionada pelo coaching, Mara mudou sua estratégia. Ela percebeu que escolher um concurso com menor concorrência, que lhe oferecesse

renda imediata e posicionamento social imediato, a colocaria novamente em contato com pessoas e com o seu saber jurídico, além de lhe proporcionar liberdade financeira em relação ao namorado, com que convive maritalmente.

O coach Flávio Paiva explica que mais importante do que realmente saber qual é a fantasia do cliente e encontrar a solução perfeita, é colocar foco no que pode dar certo. Assim, o risco torna-se mínimo, pois sempre haverá ganhos para o cliente, pois a proposta é mudar o quadro negativo atual. Como Mara já possuía uma boa carreira de preparação para concursos, logo na primeira prova que ela prestou sob essa nova perspectiva, ela obteve êxito.

4.2.2.3 Avaliação do resultado

Os relatos colhidos para este trabalho dão conta de que, após três meses participando do processo de coaching, Mara colheu os primeiros frutos proporcionados pela metodologia. Após muita reflexão, ela decidiu realizar um concurso com menos concorrência, com bom salário e carga horária de 40 horas semanais, para exercício em Porto Alegre. Apesar de haver apenas uma vaga, ela decidiu participar. O resultado foi positivo: foi aprovada, o que gerou grande satisfação. Na mesma semana, foi aprovada também no concurso do TRT-Campinas, com classificação que proporciona uma chance real de ser chamada para assumir o cargo. Em seguida, nova aprovação, agora no TRT-São Paulo, novamente com chance real de ser chamada.

O coach Flávio Paiva explica, em relação ao caso de Mara, que o mecanismo da ansiedade entra em funcionamento quando o sujeito projeta seu futuro e não vê solução para aquela situação que imagina. Assim, ocorre a perda de controle sobre si mesmo e sobre o mundo. Ele salienta que certamente não temos controle sobre as coisas que acontecem nem que acontecerão, mas também não nos preocupamos com isso, pois temos bons indícios de que, mesmo assim, iremos sobreviver e alcançar sucesso em nossos projetos. Esse era o quadro de Mara no começo do processo de coaching. A intervenção do coach em levá-la a prestar outros concursos, menos concorrido, teve por objetivo retirá-la desse ciclo devastador de frustração e fracasso.

Ao fazer uma avaliação do processo pelo qual está passando, Mara relata que o coaching realmente mudou a sua forma de encarar a carreira. “Aprendi a identificar alguns gaps”. E conta que agora se sente mais segura em relação às suas escolhas. No entanto, “ainda tenho muito a percorrer até minha meta final”. Mara diz que espera conseguir, ao final do processo de coaching, organizar sua rotina de forma mais produtiva e vencer as “limitações internas que fazem com que eu boicote meus estudos”. Mesmo admitindo que passou a se conhecer melhor, Mara destaca que agora tem mais consciência das suas limitações, no entanto, não conseguiu ainda avançar muito nas mudanças. Mas garante que não vai parar por aí.

Essa dificuldade relatada por Mara também é abordada por KETS DE VRIES (2009), que destaca que é realmente difícil para qualquer pessoa “admitir temores ou preocupações, mais ainda mudar seu comportamento a fim de criar uma nova e melhorada realidade” (Pág. 34). Como Mara mesmo destaca, o importante é que o primeiro passo foi dado. Tanto que revela já possuir mais consciência de si, o que vem ao encontro do que coloca NAVARRO (2013), ao destacar que “o futuro só pode ser criado quando é estruturado, preparado, estudado, analisado, refletido e escolhido. Dá para fazer isso sem pensar?” (Pág. 10). A autora mesma responde o questionamento, acrescentando que “perguntas despertam a consciência”.

Em seu relato de avaliação do case para este estudo, o coach Flávio Paiva destaca que o foco atual do coaching com Mara é a retomada dos estudos para a grande carreira que ela tanto deseja. “Apesar do quadro atual ser favorável, estamos em um momento do processo de coaching cujos objetivos principais são consolidar sua posição no trabalho atual e avaliar sua estratégia para manter-se focada nos estudos, buscando classificações ainda melhores”, tendo em vista que ela ainda está em fase inicial do processo e relata a dificuldade em mudar alguns comportamentos.

4.2.3 Caso 3 – Definição de carreira

Débora¹¹ é uma mulher que está na faixa etária dos 40 anos e tem dupla formação: Jornalismo e Direito. Conforme os dados colhidos para este estudo, ela se formou cedo, aos 23 anos, em Jornalismo. Chegou a exercer a profissão, mas sempre teve vontade de cursar Direito, uma paixão latente. Após a segunda graduação, Débora decidiu largar a vida de jornalista e atuar como advogada, atividade que exerceu por mais de 10 anos. Depois dessa vivência, resolveu abandonar a advocacia na área privada por se sentir “mal paga e com pouquíssimas perspectivas de crescimento”. Isso foi há três anos. Desde então, ela tem estudado para passar em um concurso público, somente para a área jurídica, porém sem bons resultados. Débora mora com a mãe, que a mantém financeiramente. Essa situação geral mal-estar a ela, que passou a sentir-se na obrigação de ser aprovada em um concurso público com urgência.

É interessante observar, neste ponto, que Débora estava vivenciando a crise dos 37 anos, quando abandonou o emprego. Conforme dados da Medicina Antroposófica apresentados neste estudo de caso, Débora está no sexto setênio (período dos 35 aos 42 anos). Considerado o “meio da vida”, nesta fase, o indivíduo sente as forças de desgaste, de envelhecimento do organismo. É quando cresce a autocrítica e o trabalho da aceitação de si mesmo, é a maturidade psíquica. Conforme a médica Gudrun Burkhard, é comum ocorrer a sensação de vazio e haver questionamento sobre a vocação, com perguntas do tipo “será que estou na profissão certa?”. Diante desses sentimentos, a troca de emprego nesta fase também é muito comum.

4.2.3.1 Identificação das necessidades

Conforme os levantamentos feitos por este estudo de caso, Débora iniciou o processo de coaching revelando que se sentia confusa, pois sempre estudava para

11 O nome Débora é fictício, para preservar o case. Os dados são todos verídicos.

o concurso mais próximo, pois sentia necessidade imediata de aprovação. Diante dessa colocação, o psicólogo e personal coach Flávio Paiva iniciou exploração desse cenário para identificar prós e contras nessa estratégia. Durante o processo de muita reflexão, Débora percebeu que não conseguia desenvolver foco nos estudos, ou seja, não estudava visando um concurso específico, pois não havia identificado qual carreira lhe traria satisfação pessoal.

Diante dessa constatação, o coaching foi conduzido de forma que Débora conseguisse identificar seus valores e elencasse carreiras que pudessem ser plenas para atendimento de seus desejos de realização profissional. Essa etapa do processo de coaching é muito importante, como bem coloca NAVARRO (2013) logo no início de seu livro: “fazer perguntas para si mesmo é um caminho seguro para aumentar a autoestima, equilibrar o estresse, aprofundar o autoconhecimento e levar uma pessoa a outros níveis de experiências” (Pág 9.) Mas não se trata de processo fácil. A mesma autora acrescenta que é difícil falar sobre ascensão de carreira sem a realização de bons questionamentos.

4.2.3.2 Partindo para a ação

Após aproximadamente dois meses no processo de coaching, Débora conseguiu definir o perfil de carreira que desejava seguir: o foco seria o concurso da Defensoria Pública estadual. Realizada a análise e identificada a carreira-alvo, partiu-se para a definição da metodologia que seria mais confiável e adequada.

Outro importante benefício obtido com as reflexões foi que Débora percebeu que, se estudasse com foco nesse concurso, também estaria se preparando para concursos com editais menores, com boas chances de aprovação. Esse posicionamento foi avaliado como relevante pelo psicólogo e coach Flávio Paiva, pois até iniciar o processo de coaching, as escolhas de Débora sempre eram vinculadas a uma carreira-fim, sem considerar concursos menores que pudessem lhe trazer algumas satisfações pessoais e profissionais de forma imediata.

4.2.3.3 Avaliação do resultado

Conforme os relatos colhidos para este estudo de caso, observou-se que a metodologia desenvolvida pela Decision Coaching para Concursos – embora ainda em processo inicial – já beneficiou Débora, tendo em vista que ela apresentou redução no nível de ansiedade e conseguiu definir o foco de seus estudos. Ao definir a carreira a seguir, as sessões de coaching de Débora então se transformaram em sessões de acompanhamento, com pouco o que melhorar.

Segundo informações de acompanhamento fornecidos pela empresa-alvo deste estudo de caso, Débora conseguiu cumprir o planejamento e, durante a etapa de treinos, os resultados obtidos por ela melhoraram em aproximadamente 50%. No entanto, mesmo com melhora significativa nos testes preparatórios, a expectativa de um bom desempenho nas provas não se confirmou. Neste caso específico, é importante salientar que poucos dias antes do concurso ocorrer, questões pessoais imprevistas se sobrepuseram ao foco do trabalho realizado por Débora, desviando sua atenção, o que prejudicou os resultados obtidos, ocorrendo reprovação.

Aqui é importante salientar que uma nova situação se apresenta: quando questões imprevistas desviam o foco e interferem diretamente no processo de coaching. Conforme explicou o coach Flávio Paiva durante entrevista para o presente estudo, é importante respeitar os limites de cada indivíduo. Ele salienta que existem situações que limitam o processo de coaching, tendo em vista que não se trata de uma ferramenta de tratamento psicológico.

Conforme já destacado no levantamento bibliográfico realizado para este estudo, KETS DE VRIES (2009) aborda a questão, salientando que o coaching deve ter função terapêutica, mas não se trata de terapia. O autor explica que tanto o coaching quanto a psicoterapia lidam com comportamentos, atitudes, emoções e cognição. Mas, embora o coach precise ter familiaridade com a essência da abordagem psicoterapêutica, o profissional precisa reconhecer seus limites.

Na etapa de finalização do presente estudo de caso, essa era a situação vivida por Débora. Embora tenha se observado que foram obtidos resultados positivos inicialmente, diante das questões pessoais que surgiram, que vão além da

questão de definição de carreira, o processo de coaching passava por reavaliação e redirecionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados obtidos ao longo deste estudo deixou claro que a gestão de carreira já não cabe unicamente às empresas, mas sim aos próprios trabalhadores, que precisam estar mais atentos aos movimentos do mercado e se instrumentalizar para o atingimento de suas metas, o que inclui chegar à realização profissional. E verificou-se também que a adoção desta nova postura e visão se torna facilitada pelo processo de coaching, que proporciona ampliação de foco no que traz realização pessoal e ajuda na identificação do perfil de cada indivíduo.

Também foi possível concluir que a realização deste trabalho atendeu às expectativas levantadas pela motivação inicial, que era a de estudar por que o coaching poderia ser uma ferramenta para que os indivíduos se percebessem como “gestores” de suas próprias carreiras. Com base nas leituras e no estudo de caso realizado, foi possível compreender essa metodologia e entender como ela proporciona o despertar do indivíduo para o protagonismo de sua vida, o que pode levá-lo à realização pessoal e profissional.

Mediante a pesquisa bibliográfica, as leituras realizadas e o estudo de caso tendo como empresa-alvo a Decision Coaching LTDA, de Porto Alegre (RS), compreendeu-se que o coaching é sim uma importante ferramenta de gestão de carreira. Isso porque se trata de um processo estruturado e acompanhado por um especialista. O método permite que o indivíduo seja levado a promover uma profunda reflexão sobre si. Por meio das análises feitas neste trabalho, entendeu-se que o coaching não é aconselhamento, tampouco assessoria. Coaching é uma forma de aprendizado e desenvolvimento pessoal. E o coachee – o indivíduo que passa pelo processo de coaching – deve ser o protagonista do processo.

Como se viu neste estudo, trata-se de um processo longo e difícil, pois exige entrega, mediante uma reflexão sincera do momento que se está vivendo, sobre o que realmente se gosta de fazer, o que proporciona prazer, o propósito de vida, o que realmente motiva, o que faz o indivíduo se sentir realizado, quais são suas metas e ações diante da vida – tanto pessoal quanto profissional.

Mediante perguntas objetivas e sinceras que o processo de coaching propõe, é traçado o perfil da pessoa, colocando à luz seus pontos fortes e pontos fracos,

contrapondo com as ameaças e as oportunidades do mercado em que está inserido. E isso gera autoconhecimento, o que proporciona mais segurança e visão estratégica de carreira.

Avaliou-se também que a Decision Coaching LTDA auxilia seus clientes na medida que proporciona a identificação de competências e o planejamento de carreira, ao passo que realiza a condução de um método estruturado que leva o cliente à autorreflexão, dando segurança para que ele tome suas próprias decisões. A Decision faz o papel de condutora do processo, de forma a permitir que o cliente crie um sistema estratégico de ação, visando controle de ansiedade e mantendo o foco no que se propôs.

Por fim, os três casos atendidos pela Decision que foram apresentados neste trabalho confirmam que o coaching proporciona mudança de visão e de comportamento. Nos três relatos as pessoas se colocaram como ansiosas e em dúvida sobre qual caminho seguir, sem saber ao certo como proceder e de que forma agir para atingir o sucesso – no caso passar em um concurso público.

Na análise das entrevistas realizadas, percebeu-se que os cases relataram ter passado a ser mais críticos em relação a si mesmos, assumindo mais as responsabilidades por suas conquistas e também por seus fracassos. Também destacaram que o processo do coaching não é fácil, por exigir dedicação e análise profunda sobre si mesmos, mas que os ajudou a ser protagonistas de suas carreiras no momento que proporcionou um encontro consigo mesmos, colocando atenção no que realmente merecia atenção e minimizando situações que não eram tão importantes mas que tiravam o foco e causavam ansiedade e consequente frustração. Ou seja, o coaching deu suporte para que visualisassem um caminho a seguir e forneceu instrumentos para que o percorressem com mais segurança.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Sabrina. *Elaboração de Resumos*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- BLOCH, Victoria; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. *Coaching Executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BURKHARD, Gudrun. *A Biografia Humana*. Disponível em <http://www.antroposofy.com.br/wordpress/a-biografia-humana-suas-criises-e-chances-de-desenvolvimento/>>. Acesso em: 01 mai.2014.
- CATHO. Empresa de recrutamento online. Disponível em <<http://home.catho.com.br/>>. Acesso em: 11 mar. 2014.
- CUNHA, Celso; CINTRA, Lindley. *Nova Gramática do Português Contemporâneo*. 3. ed. revisada. 14 reimpressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- Decision Coaching para Concursos Públicos LTDA. Apresenta informações sobre a empresa. Disponível em <www.decisioncoaching.com.br>. Acesso em: 16 dez. 2013.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. 14 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- IBC (Instituto Brasileiro de Coaching). Apresenta textos sobre coaching. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/sobre-o-ibc/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R.; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elisabeth. *Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookmann, 2009.
- LINHARES, Maria Carolina. Ferramentas de gestão de pessoas. In: _____. *Guia prático de gestão: ferramentas de administração*. Florianópolis: Udesc, 2013. p. 147-176.
- NAVARRO, Leila. *Autocoaching de carreira & de vida*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

PAIVA, Luiz Augusto; MANCILHA, Jairo; RICHARDS, John. *Coaching: passo a passo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

RICHARDISON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Robert Half. Apresenta dados e artigos da empresa recrutadora internacional. Disponível em <<http://www.roberthalf.com.br/sobre-a-robert-half>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

ROBINSON, Ken. *The Element*. 2010 (39min 27s). Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=3TAqSBMZDY8>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

SAB (Sociedade Antroposófica no Brasil). Apresenta textos sobre Medicina Antroposófica. Disponível em <<http://www.sab.org.br/portal/>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

SBC (Sociedade Brasileira de Coaching). Apresenta textos sobre coaching. Disponível em <<http://www.sbcoaching.com.br/>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

SILVA, Sérgio Nogueira Duarte da. *O português do dia-a-dia: como falar e escrever melhor*. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBB, Keith. Career coaching. In: _____. *Coaching questions: A coach's Guide to*