

# **Escolhas Profissionais na Vida Adulta**

Mônica Barg

# Agradecimento

Agradeço a todos que disseram de alguma forma ser possível, psicólogos positivos na prática da vida.

# Dedicatória

Dedico a meu pai que há muito não está conosco, mas tenho certeza, sabe onde estou.

# Resumo

Este trabalho trata das Escolhas Profissionais na Vida Adulta, em um mundo conectado virtualmente, veloz e globalizado, onde as relações de trabalho são outras e estão vinculadas não somente ao conhecimento, mas ao estilo comportamental e habilidades sociais. O capital humano é cada vez mais valorizado nas corporações e o autoconhecimento aliado as escolhas profissionais assertivas e vinculadas ao perfil, podem trazer o desenvolvimento e o sucesso.

Neste contexto da vida profissional e ainda, aliado a longevidade da capacidade produtiva, se desenvolve a possibilidade não só de uma única carreira e sim de várias escolhas durante a vida adulta. O trabalho expõe os elementos que compõem as escolhas como: valores, crenças estilo motivacional, talentos e, com base nestes atributos, visa estabelecer metas claras através da metodologia de coaching de carreira.

Ao final do trabalho é apresentado um protocolo de atendimento de Coaching de Carreira baseado em Psicologia Positiva para aplicação em processos de entrada, transição e saída do mercado de trabalho, ou ainda, para quem quer traçar novos rumos e buscar novos desafios profissionais.

# Metodologia

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica através da leitura de livros, jornais, revistas, e artigos relacionados à psicologia positiva, carreira, felicidade e bem-estar no trabalho. Com esta pesquisa e ainda, através da observação e vivência do mundo empresarial foram visualizados os cenários da carreira e profissão o do objeto de estudo deste trabalho.

A monografia foi produzida a partir da construção do que compõe as escolhas profissionais na vida adulta e o cenário social em que estamos inseridos.

Adicionalmente através da identificação dos elementos que compõem estas escolhas profissionais foram selecionadas e desenvolvidas ferramentas de acesso que vão compor o protocolo de atendimento para o Coaching de Carreira e estabelecimento de metas.

# Sumário

Introdução

Capítulo I - Ciclo Vital De Desenvolvimento Na Vida Adulta

Capítulo II - Forças Humanas, Carreira E Mercado De Trabalho

Capítulo III - Valores, Estilo Motivacional E Crenças Na Carreira

- Valores Na Vida Profissional
- Motivação E Vida Profissional
- Crenças E Carreira

Capítulo IV - Metas E Coaching De Carreira

Conclusão

Bibliografia Consultada

# Introdução

Segundo López (1986), uma das perguntas mais óbvias e nem por isso mais fácil de responder, é a que se refere aos motivos que levaram o homem a trabalhar. A resposta de que o faz para satisfazer suas necessidades não resolve a questão, pois encerra outra pergunta: Quais são estas necessidades?

Todo mundo concorda que os homens trabalham para satisfazer suas necessidades. O desacordo começa a aparecer no momento em que se procura concretizar quais são estas necessidades. É claro que os filósofos trataram ampla e inteligentemente desse tema ao longo dos séculos, mas com frequência suas elaborações serviram unicamente de base para formular teorias, sem buscar com elas um direcionamento da ação prática. Entretanto, ao denunciar situações reais em que certas necessidades ficavam insatisfeitas, essas teorias se tornaram um elemento influente para provocar mudanças na realidade. Nesse setor essencialmente prático que é o ambiente econômico das empresas, tende-se a dar como certo que já sabemos o suficiente sobre as necessidades humanas, através daquilo que o senso comum nos diz a propósito do tema.

Na opinião de López (1986), como as empresas dedicam-se à produção de bens e serviços que satisfazem necessidades humanas, parece claro que, se uma pessoa emprega seu esforço numa empresa, o faz para conseguir uma parte destes bens e serviços, ou o seu equivalente em valor econômico. Se a empresa funciona bem, será capaz de gerar suficiente valor econômico para satisfazer os que contribuem com seu trabalho para gerá-lo.

# CAPÍTULO I

## CICLO VITAL DE DESENVOLVIMENTO NA VIDA ADULTA

“Temos tempo suficiente se o usarmos direito”  
Goethe

O processo de transição para a vida adulta bem como os parâmetros que definem o ser adulto são diversos e se modificam de acordo com diferentes contextos histórico-sociais (Carte e Mac Goldrick, 1995), no entanto caracteriza-se em várias culturas como um ritual de passagem, sinalizada pelo afastamento do jovem em relação a família de origem. Com as mudanças trazidas pelo núcleo da família contemporânea, onde as normas desta são configuradas pela articulação das trajetórias individuais (Goldani, 2004) podemos dizer que a transição para a vida adulta se tornou mais complexa e não mais se fundamenta somente pela idade e afastamento da família de origem.

Há um prolongamento da permanência de adultos jovens na casa dos pais motivada por maior liberdade e diálogo entre gerações e o jovem de hoje tende a adiar a transição para a vida adulta. Adicionalmente a este adiamento temos hoje uma expectativa de vida maior fazendo com que o ciclo completo desta fase seja composto de 60 (sessenta) anos ou mais. Este período pode ser totalmente ou em grande parte produtivo em termos profissionais (Riverin-Simard, 1984).

O objetivo do presente capítulo é expor os ciclos da vida adulta e indicar quais os fatores de interferência nas escolhas profissionais.

Diante disto, a vida adulta pode conter escolhas profissionais que contemplem não só o ciclo de início, evolução e saída do mercado de trabalho, como também transições dentro da carreira ou ainda uma nova escolha diversa da opção original (Ibarra, 2003).

“Ao contrário da sabedoria popular transição de carreira não é um caminho reto em direção a uma identidade pré-determinada, mas uma viagem ao longo do que procuramos em uma série de “eus possíveis” em que podemos nos tornar” (Ibarra, 2003)

A vida adulta em termos legais se inicia aos 18 (dezoito) anos, contudo não pode ser entendida como uma fase única. Pode-se classificar em três fases: até por volta dos 40 (quarenta) anos há o adulto jovem; dos 40 (quarenta) aos 60 (sessenta) anos há o adulto maduro e esse período é conhecido por meia idade; dos 60 anos em diante inicia-se a velhice. Papalia, Olds&Feldman em seu livro “Desenvolvimento Humano” (2006) apresentam a classificação a seguir.

- Adolescência
- Jovem Adulto
- Meia Idade
- Terceira idade

Na passagem destas faixas ocorrem as definições da vida pessoal e profissional compondo o Ciclo Vital da Idade Adulta onde cada uma destas faixas etárias possui características próprias com relação ao desenvolvimento físico, cognitivo e psicossocial como descrito na tabela que dispõe:



<b>Faixa Etária</b>	<b>Desenvolvimentos Físicos</b>	<b>Desenvolvimentos Cognitivos</b>	<b>Desenvolvimentos Psicossociais</b>
Adolescência (II a aprox. 20 anos)	O crescimento físico e outras mudanças são rápidas e profundas. Ocorre maturidade reprodutiva. Questões comportamentais, como transtornos alimentares e abuso de drogas, trazem importantes riscos à saúde.	Os desenvolvimentos cognitivos permitem que as crianças se beneficiem com a educação escolar. Algumas crianças apresentam necessidades e talentos educacionais especiais. Desenvolve-se a capacidade de pensar em termos abstratos e utilizar o raciocínio científico. O pensamento imaturo persiste em algumas atitudes e em alguns comportamentos. A educação se concentra na preparação para a faculdade ou para a vida profissional.	A co-regulação reflete a transferência gradual de controle dos pais para a criança os amigos assumem importância central. Busca de identidade, incluindo a identidade sexual, torna-se central. Relacionamentos com os pais são, em geral, bons. Os grupos de amigos ajudam a desenvolver e testar o autoconceito, mas também podem exercer uma influência antissocial.
Jovem Adulto (20 aos 40 anos)	A condição física atinge o máximo, depois diminui ligeiramente. As escolhas de estilo de vida influenciam a saúde. Pode ocorrer alguma deterioração das capacidades sensoriais, da saúde, do vigor e da destreza. Para as mulheres, chega a menopausa.	As capacidades cognitivas e os julgamentos morais assumem maior complexidade. Escolhas educacionais e profissionais são feitas.	Os traços e estilos de personalidade tornam-se relativamente estáveis, mas as mudanças na personalidade podem ser influenciadas pelas etapas e pelos eventos de vida. Tomam-se decisões sobre os relacionamentos íntimos e os estilos de vida pessoais. A maioria das pessoas casa-se e tem filhos.
Meia-idade 40 aos 65 anos	Pode ocorrer alguma deterioração das capacidades sensoriais, da saúde, do vigor e da destreza. Para as mulheres, chega a menopausa.	A maioria das capacidades mentais atinge o máximo; a perícia e as capacidades de resolução de problemas práticos são acentuadas. O rendimento criativo pode diminuir, mas melhorar em qualidade. Para alguns, o êxito na carreira e o sucesso financeiro alcançam o máximo; para outros, podem ocorrer esgotamento total ou mudança profissional.	O senso de identidade continua se desenvolvendo; pode ocorrer uma transição de meia-idade estressante. A dupla responsabilidade de cuidar dos filhos e dos pais idosos pode causar estresse. A saída dos filhos deixa o ninho vazio. A aposentadoria pode oferecer novas opções para a utilização do tempo. As pessoas precisam enfrentar as perdas pessoais e a morte iminente. Os relacionamentos com a família e com os amigos íntimos pode oferecer apoio importante. A busca de significado na vida assume importância central.
Terceira Idade 65 anos em diante	A maioria das pessoas é saudável e ativa, embora a saúde e as capacidades físicas diminuam um pouco. O tempo de reação mais lento afeta alguns aspectos do funcionamento.	A maioria das pessoas é mentalmente alerta. Embora a inteligência e a memória possam se deteriorar em algumas áreas, a maioria das pessoas encontra formas de compensação.	A aposentadoria pode oferecer novas opções para a utilização do tempo. As pessoas precisam enfrentar as perdas pessoais e a morte iminente. Os relacionamentos com a família e com os amigos íntimos pode oferecer apoio importante. A busca de significado na vida assume importância central.

Tabela 1 – Ciclos da Vida Adulta, Fonte: desenvolvimento Humanos (Papalia, Olds&Feldman, 2006)

Ainda com relação ao ciclo da vida adulta, Erikson (1971), descreve que o desenvolvimento adulto ocorre de acordo com as etapas descritas abaixo e estas etapas foram posteriormente complementadas por sua esposa Joan Erikson (1998), uma vez que com o aumento da expectativa de vida este complemento propõe uma nova classificação para as fases da velhice, dividindo-se em: idoso jovem dos 60 (sessenta) aos 79 (setenta e nove) anos; idoso velho a partir dos 80 (oitenta) anos. De acordo com os autores supracitados a classificação é:

1. Idade adulta jovem: Posteriormente à fase adolescente caracterizada pela definição da identidade, no início da vida adulta há condições para se estabelecer ou não a intimidade com o outro, a busca pelo companheiro, não se restringindo somente a ótica sexual, mas sim a fazer alianças e estabelecer relacionamentos pessoais e profissionais de acordo com a competitividade social. Nesta fase a experiência de relacionamento é o que conta, há pouco espaço para o medo do desconhecido e da vida e ainda se estabelece a aventura.
2. Idade adulta: Nesta etapa surge a preocupação com a criação e educação dos filhos e o conceito de generatividade, ou seja, uma preocupação relativa a firmar e guiar a nova geração o que abrange também a ideia de produtividade e criatividade na realização profissional. É o período mais longo da vida e também o mais produtivo, a não realização desta etapa pode levar ao sentimento de estagnação e de infertilidade pessoal. Nesta etapa as tentativas e aventuras já são mais restritas, se estabelece o medo do desconhecido e da vida.
3. Velhice: Esta etapa é fruto das vivências anteriores. Há uma tendência a fazer um balanço da vida e aceitação das condições de vida. Nesta etapa há uma visão das pessoas e situações como realmente são, ficando claras as dificuldades e possibilidades. Não há mais a fantasia da juventude o que pode levar a uma certa desesperança frente ao curto espaço de tempo para recomeçar. A sabedoria e responsabilidade pelos atos podem levar a certo desprezo pelos outros e pelo novo. Nesta fase se dá o medo da morte.
4. Velhice Avançada: Esta é uma nova visão, estabelecida a partir do avanço da longevidade humana. A vida do ancião se restringe ao cotidiano, uma vez que suas capacidades sensoriais estão reduzidas. Pode-se chegar ou não a um acordo com os elementos distônicos da vida, na primeira hipótese ficarão desconfortáveis e em desespero pelo dia a dia, do contrário poderão alcançar a gero transcendência: passagem de uma perspectiva racional e materialista da vida para uma mais cósmica e transcendente tendo satisfação e paz de espírito em contrapartida ao retraimento e reflexão. Pode ser uma fase produtiva com hobbies, lazer ou ainda realização de tarefas cotidianas de apoio à família. Tudo resulta da experiência produtiva anterior e da manutenção da capacidade cognitiva.

Cada um destes Ciclos de Vida se caracteriza ainda pela energia vital disponível, compromissos assumidos e expectativas em relação à vida profissional. Os ciclos se diferenciam para homens e mulheres considerando que estas têm na vida adulta a opção da maternidade como descrito na Tabela 1 acima.

Observando cada uma das etapas da vida, percebemos o que fomos, o que deixamos de ser, o que insistimos em ser e como vamos nos reescrevendo ao longo do tempo.

Aos vinte anos – fase de arrancar as raízes – temos uma necessidade de aceitação dos grupos, dos pares e um sentimento de ambivalência forte quanto a deixar o ninho. Aqui temos a convicção que as escolhas feitas são irrevogáveis. Acreditamos no poder da vontade e tudo o que fazemos aqui é a mais pura manifestação da verdade e do único caminho existente.

“Quero ganhar muito dinheiro e tenho certeza que vai ser rápido!”

Aos trinta, novas escolhas precisam ser feitas, algumas refeitas, pois nem tudo deu certo, surgem alguns culpados, pai, mãe, marido, chefe, filhos, irmãos. Opções são revisadas, há vontade de expansão profissional, de vida social, de reconhecimento, de autoestima. A vida se torna menos provisória, pensamos ou revisamos nosso propósito e muitas vezes, nos damos conta de nossa solidão.

“Não devia ter estudado Direito como meu pai e sim engenharia que era meu sonho!”

Perto dos quarenta anos, apertamos o acelerador com mais força ainda como se fosse a última chance de chegar no primeiro lugar. Cansamos, paramos, repensamos: Será tudo isso a vida, ou só isso? As prioridades começam a mudar, vem à renovação ou resignação. Não sabemos ainda bem ao certo. Se o equilíbrio for recuperado, avançamos, se insistirmos em bater o pé, nos resignamos e tudo pode ser visto como um abandono, desolado e entediante.

“Já trabalhei tanto e ainda não tenho minha própria casa. Será que vale a pena tudo isto?”

Nesta fase surge também a conhecida “crise dos quarenta”, onde a chegada ao meio da vida traz questionamento sobre o que já foi feito e conquistado, nesta fase é comum a mudança das escolhas com transição de carreira, divórcio e outras mudanças de vida.

Da mesma forma que evoluímos pelas etapas do Ciclo Vital, a carreira tem seus ciclos evolutivos que, segundo Giuliese (2008), em seu livro “Desenhando o futuro – transições de vida e carreira” seguem um padrão similar ao ciclo evolutivo da vida. Esta trajetória profissional envolve relações entre sonhos, desejos, projetos, experiências, conhecimentos, informações. Este diagrama da carreira divide-se em sete estágios de evolução, a saber:

1. Primeira infância
2. Segunda infância
3. Terceira infância
4. Adolescência
5. Jovem
6. Adulto
7. Maturidade
8. Pós-carreira

Na primeira infância, segundo a autora, se dá o Estado da Descoberta. O profissional precisa de uma chefia próxima para perceber suas fragilidades e necessidades, pois ainda não possui identidade própria.

Na segunda infância ressalta-se o Estado de Imitação: É o início do aprendizado. Vem por imitação, toma o chefe como exemplo e os pares como concorrentes.

O Estado de Idealização, considerado como a terceira infância da carreira, a pré-adolescência. É quando o profissional embora ainda tenha dúvidas, realiza o trabalho a sua maneira.

Já o Estado da Adolescência tem como característica marcante a revolução, é necessário um superior para instruir, determinar os limites e orientar para que o profissional torne-se maduro. No estado de adulto, a autora explica que no primeiro estado, Jovem Adulto, o profissional se torna apto para ter uma equipe em seu comando, embora ainda necessite de uma chefia. No Estado de Consolidação, é a fase que conhece suas necessidades e busca o que precisa, está pronto para ser seu próprio chefe, realizar o melhor e se preparar para a pós-carreira e para o Estado de Sabedoria e terceiro estado. Esse momento é considerado por Giuliese (2008) a fase que o profissional se liberta e se torna independente. É o momento de segurança e experiência, tem vontade de ensinar e passar adiante os conhecimentos.

Diante deste Ciclo Vital tende-se a achar que a evolução e consolidação da carreira se darão naturalmente, no entanto sabe-se que o acúmulo de frustrações e insatisfação com o trabalho é um das grandes questões de geração de infelicidade.

Durante o Ciclo Vital e o Ciclo de Carreira as oportunidades, possibilidades e escolhas terão pesos diferentes analisados de acordo com atributos referentes a remuneração, exposição no mercado, oferta de atividade, formação acadêmica, atribuições familiares, valores, metas e conteúdos pessoais.

“A centralidade que o trabalho tem para o bem - estar não surpreende quando você pensa no número de benefícios que ele oferece, especialmente: uma identidade, oportunidade para interação e apoio sociais, propósito, preenchimento de tempo, desafios envolventes e possibilidade de status, além de proporcionar” (Henry, 2004)

A busca pela satisfação profissional passa por atributos que variam de importância e de valor nos momentos diversos do Ciclo Vital.

A consolidação profissional é uma tarefa de vida que requer o desenvolvimento de uma identidade social e um envolvimento em uma profissão caracterizada pelo contentamento, compensação, competência e compromisso (Snyder e Lopez, 2009).

Segundo López (1986), uma das perguntas mais óbvias e nem por isso mais fácil de responder, é a que se refere aos motivos que levaram o homem a trabalhar. A resposta de que o faz para satisfazer suas necessidades não resolve a questão, pois encerra outra pergunta: Quais são estas necessidades?

Uma das principais conclusões da investigação pesquisada por Riverin-Simard (1984) é a de que, durante a sua vida profissional, o adulto vive estado de permanente questionamento.

“Os momentos de questionamento não são momentos de exceção na vida adulta; pelo contrário, situam-se constantemente no centro cotidiano da vida no trabalho” (Etapas de Vie au Travail, Riverin Simard , 1984)

Assim a satisfação do trabalho seria um elemento determinante na busca e alcance da felicidade e do bem estar, Segundo Seligman (Florescer, 2011) em sua teoria do bem estar a busca desta condição é composta de cinco elementos determinantes: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização.

Todos podem ser analogamente correlacionados ao trabalho, carreira, empresas e ambientes profissionais. Assim, através do conhecimento destes elementos é que se pode evoluir para a escolha profissional, para atividade e ambiente que estará mais alinhado ao perfil pessoal utilizando a psicologia positiva e a aplicação de técnicas de coaching que podem ter um papel transformador na escolha, transição ou adequação da carreira e ainda na identificação e formação de empresas saudáveis e positivas.

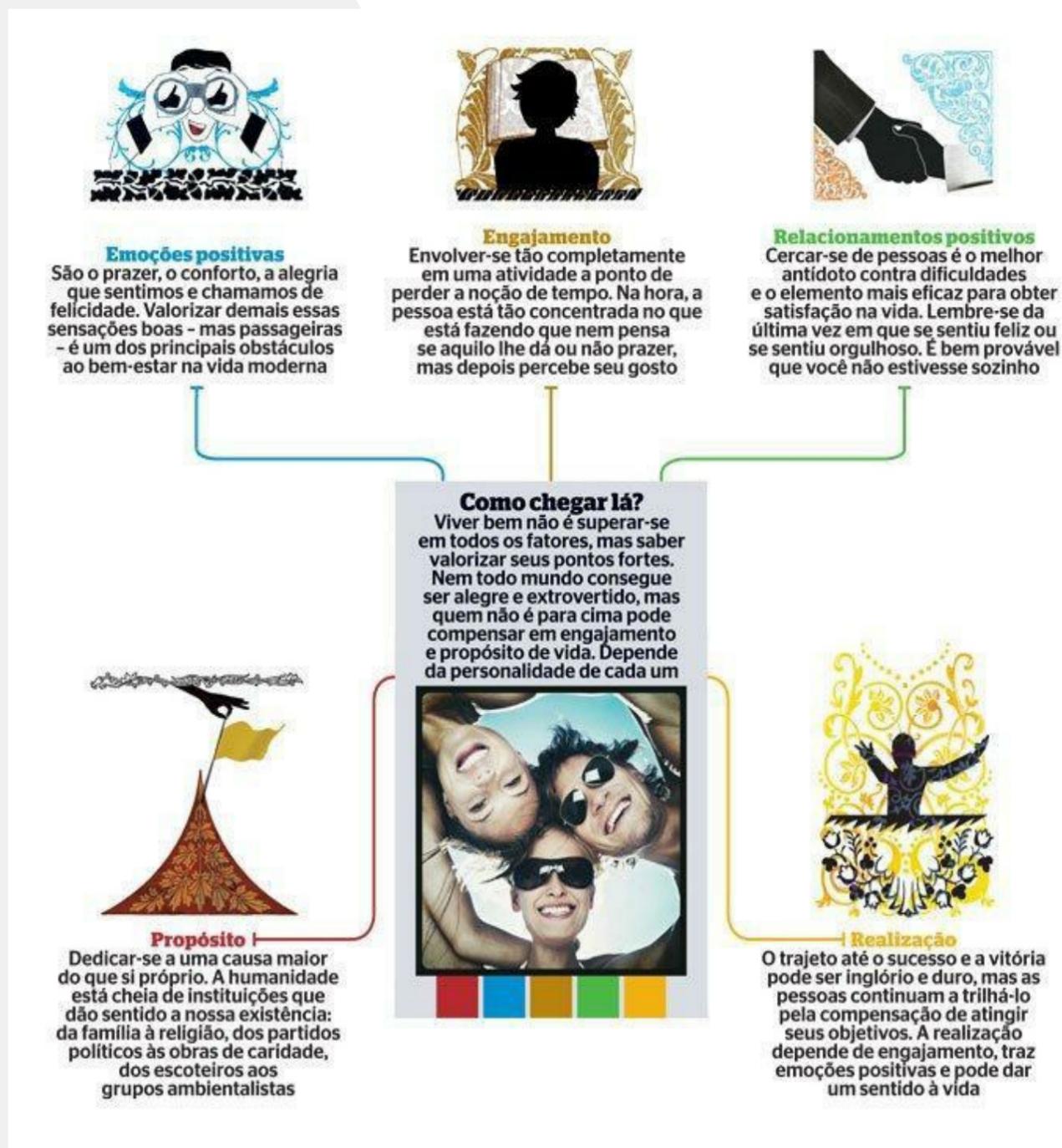


Figura 1: Todo Mundo pode Florescer , Fonte: Revista Época junho 2011.

Os homens trabalham para satisfazer suas necessidades, no entanto o desacordo começa a aparecer no momento em que se procura concretizar quais realmente são estas necessidades.

Segundo Snyder e Lopez (1986), podemos descrever a busca da satisfação no trabalho gratificante como o conjunto das seguintes evidências:

- Variedade de tarefas realizadas
- Ambiente de trabalho seguro
- Renda para a família e para a própria pessoa
- Propósito derivado da tarefa realizada
- Felicidade e Satisfação
- Engajamento e esforço positivo
- Sensação de estar desempenhando bem e atingindo objetivos Companheirismo e lealdade dos colegas de trabalho, dos chefes e da empresa.

Todos estes elementos compõem as escolhas profissionais que se iniciam ainda na adolescência e podem se repetir durante os ciclos da vida adulta. Ao falar de escolhas estas implicam ainda em algumas desistências, ou seja, os fatores de influência são determinantes para a construção da identidade profissional.

Segundo Soares (2002) em “A escolha profissional: do jovem ao adulto” os principais fatores de influência para a escolha profissional são:

1. Fatores Políticos: Referem-se especialmente à política governamental e seu posicionamento perante a educação.
2. Fatores Econômicos: Referem-se ao mercado de trabalho, à globalização e à informatização das profissões, à existência ou não de oportunidades, a empregabilidade ao planejamento econômico, ao poder aquisitivo e todas as consequências do sistema capitalista neoliberal no qual vivemos.
3. Fatores Sociais: Dizem respeito à divisão da sociedade em classes sociais, à busca da ascensão social por meio do estudo, à influência da sociedade na família e aos efeitos da globalização na cultura e na família.
4. Fatores Educacionais: Compreendem o sistema de ensino brasileiro, a falta de investimento do poder público na educação, a necessidade e os prejuízos do vestibular e a questão da universidade pública e privada em uma forma mais geral.
5. Fatores Familiares: Impõem à família uma parte importante no processo de impregnação da ideologia vigente. A busca da realização das expectativas familiares em detrimento dos interesses pessoais influencia na decisão e na fabricação dos diferentes papéis profissionais.
6. Fatores Psicológicos: Dizem respeito aos interesses, às motivações, às habilidades e às competências pessoais, à compreensão e conscientização dos fatores determinantes.

Os fatores de satisfação no trabalho descritos por Lopez (2009) e os fatores de escolha descritos por Soares (2002) terão diferentes pesos e importância durante as fases do Ciclo Vital da Vida adulta tornando o processo de escolha mais complexo.

O objetivo do presente capítulo foi expor os Ciclos da Vida Adulta e indicar para os fatores de interferência nas escolhas profissionais.

# CAPÍTULO II

## FORÇAS HUMANAS, CARREIRA E MERCADO DE TRABALHO

“Nada de esplêndido jamais foi realizado exceto por aqueles que ousaram acreditar que algo dentro deles era superior a circunstância”.  
Bruce Barton

De acordo com os princípios da Psicologia Positiva o ser humano possui uma série de forças que precisam ser identificadas e desenvolvidas para alcançar bem estar e qualidade de vida. Conhecer estas forças e aplicá-las no dia a dia é uma forma de fazer escolhas positivas e saudáveis.

Como vimos no capítulo anterior a busca do bem estar e a satisfação no trabalho são fatores que permeiam as diversas fases da vida adulta.

O objetivo deste capítulo é identificar as forças humanas que poderão, através de instrumentos de identificação e sua aplicação, ajudar a busca e escolhas profissionais alinhadas ao bem estar e ao sucesso profissional.

Segundo Buckingham e Clifton (2006), os profissionais bem sucedidos compartilham um segredo simples, mas poderoso: usam sua energia para aprimorar aquilo que fazem melhor, deixando seus pontos fracos em segundo plano. E, assim tornam-se cada vez mais produtivos e felizes. Neste capítulo vamos descrever quais são estas forças e como identificá-las pode potencializar a carreira.

“Para se destacar na área que você escolheu e encontrar satisfação duradoura no que faz, você vai precisar entender seus padrões específicos. Precisar-se tornar um perito em praticar e refinar seus pontos fortes”  
Buckingham e Clifton (2006)

Ao desenvolver e trabalhar as forças humanas empregando as mesmas no dia a dia podemos ser mais eficazes, eficientes e felizes. Isso, por sua vez, ajuda a aumentar o bem-estar, a felicidade, o senso de auto eficácia. (Portella, 2010). Estas forças são os talentos, pontos fortes, virtudes e habilidades.

1) Talentos: Os talentos são considerados inatos, uma espécie de matéria prima indispensável para o desenvolvimento de pontos fortes, são padrões recorrentes de pensamento, sentimento e comportamento que possam ser aplicados de forma produtiva e manifestados em experiências de vida. Clifton e Buckingham (2004) mapearam 34 talentos, através dos conhecimentos deste é possível a potencialização de pontos fortes em áreas específicas de atuação. Os talentos se dividem de acordo com os seguintes grupos.

- Talentos para persistência e execução: Realização, Foco, Prudência Imparcialidade, Crença, Organização, Disciplina e Restauração.
- Talentos para influenciar pessoas: Comando, Competição, Significância, Excelência, Comunicação, Ativação, Carisma Autoafirmação.
- Talentos para Relacionamento com Pessoas: Relacionamento, Individualização, Empatia, Adaptabilidade, Conexão, Desenvolvimento, Positivo, Inclusão, Harmonia.
- Talentos para pensamento estratégico: Pensamento Estratégico Ideativo Input Intelecção, Futurista, Analítico, Estudioso, Contexto.

ais recentemente Buckingham (Destaque-se, 2011) classificou 9 (nove) perfis através de pontos fortes mensuráveis e elencou nove talentos como sendo os mais significativos sendo: Compensador, Conselheiro, Criador, Entusiasta, Influenciador, Pioneiro, Professor, Provedor, Vinculador.

Como exemplo o maestro José Carlos Martins, onde o talento musical permitiu a sublimação de todas as adversidades que mudaram o rumo de sua carreira.

2) Pontos Fortes: Representa a capacidade de se ter um desempenho constante, quase perfeito, em uma determinada tarefa de forma consistente, e repetidamente obtendo satisfação com isto. O desenvolvimento de pontos fortes, em qualquer atividade, pressupõe talentos naturais. Um ponto forte envolve conhecimento e técnica.

Por exemplo, no contexto de negócios o gênio de Bill Gates para transformar inovações em aplicações fáceis de visão é um ponto forte.

3) Habilidade: Aquisição de conhecimento e as técnicas necessárias para um bom desempenho. Se não houver o talento a habilidade jamais será um ponto forte. (Clifton, 2009)

Por exemplo, uma habilidade para falar em público não transforma um orador se não houver talento.

4) Virtude e Forças Humanas: Enquanto os talentos são inatos, as forças humanas podem ser adquiridas e desenvolvidas, Seligman (2002). As forças são traços morais e podem ser desenvolvidas por meio da prática, persistência, ensinamento e dedicação, as forças podem se enraizar e florescer. Peterson e Seligman (2002) identificaram 24 (vinte e quatro) forças organizadas na forma de 6 (seis) virtudes gerais.



Virtude: Sabedoria de Conhecimento	
Criatividade	Pensar de forma nova e produtiva de conceituar e fazer coisas.
Curiosidade	Interessar-se pela experiência em andamento.
Abertura	Refletir e examinar coisas de diferentes formas.
Aprender	Dominar novas habilidades e conhecimento.
Perspectiva	Fornecer conselhos adequados aos outros.
Virtude: Coragem	
Bravura	Não recuar diante de ameaças, dificuldades e sofrimentos.
Persistência	Terminar o que começou. Persistir apesar de obstáculos.
Integridade	Falar a verdade e apresentar-se de forma genuína.
Vitalidade	Encarar a vida com entusiasmo e energia.
Virtude: Humanidade	
Amor	Valorizar relacionamentos íntimos, especialmente aqueles nos quais há solidariedade e cuidados mútuos.
Gentileza	Fazer favores e boas ações. Ajudar e cuidar dos outros.
Inteligência Social	Estar ciente dos próprios sentimentos e motivações, bem como dos das outras pessoas.
Virtude: Justiça	
Cidadania	Trabalhar bem como membro de grupos.
Imparcialidade	Tratar todos com imparcialidade de justiça.
Liderança	Estimular um grupo do qual se é membro.
Virtude: Temperança	
Perdão e Compaixão	Perdoar erros. Aceitar as falhas dos outros.
Humildade	Deixar que suas realizações falem por si.
Prudência	Cuidado em relação às próprias escolhas. Não correr riscos indevidos.
Virtude: Transcendência	
Apreciação da beleza e excelência	Observar e apreciar a beleza e a excelência em diversos domínios.
Gratidão	Estar ciente e agradecido pelo que é bom.
Esperança	Esperar o melhor do futuro e trabalhar para isto.
Humor	Rir, brincar, fazer brincadeiras.
Espiritualidade	Manter crenças coerentes em relação ao propósito e ao sentido maior do universo.

Tabela 2: Resumo das virtudes e qualidades (Peterson e Seligman, 2004)

“Você quer ter sucesso? Então tem de pagar o preço. É assim que funciona. Não conheço ninguém que tenha conseguido realizar seu sonho sem sacrificar feriados e domingos pelo menos uma centena de vezes. Da mesma forma, se você quiser construir uma relação amigável com seus filhos, terá que se dedicar a isso: superar o cansaço, arrumar tempo para ficar com eles, deixar de lado o orgulho e o comodismo. Se quiser um casamento gratificante, terá de investir tempo, energia e sentimentos. Do contrário, acabará perdendo seu grande amor. O sucesso, em qualquer área da sua vida, é construído à noite”, Shinyashiki (2012).

A vida adulta se compõe de ciclos profissionais diversos e o prolongamento desta reitera o que foi uma das principais conclusões da investigação conduzida por Riverin-Simard (1984) que é: Durante a sua vida profissional, o adulto vive estado de permanente questionamento.

Assim, são apresentados três grandes períodos durante a vida profissional:

1) o primeiro é o período de entrada e exploração no mundo do trabalho, onde o indivíduo se dá conta da grande distância existente entre as aprendizagens escolares e as que são requeridas para a prática profissional (20-35 anos);

2) o segundo período é caracterizado pelo processo reflexivo do indivíduo acerca do seu percurso profissional ajudando-o a definir o seu próprio caminho pessoal (35-50 anos);

3) no terceiro período o adulto procura criar as condições para uma retirada proveitosa do mundo trabalho.

Ao longo destes três períodos, o adulto vai atravessando nove etapas que se alternam segundo um ciclo de questionamento e estabilização: a vida adulta é, pois, caracterizada por um constante dinamismo. Em cada um destes períodos, distingue etapas de cinco anos e cada uma a uma caracterizada por uma interrogação específica, mas onde pode notar-se uma alternância entre etapas mais centradas em problemas de objetivos e de finalidade profissional e outras que se debruçam sobre o modo de realizá-los.

Por exemplo, os trinta anos são marcados pela procura de um caminho profissional promissor; os quarenta e cinco anos, pela busca de um fio condutor da história de cada um; os cinquenta anos começam a interrogar-se quanto a uma saída válida; e os sessenta e cinco anos dão lugar a toda uma série de questões fundamentais, "graves", sobre o sentido da vida profissional e o sentido a dar aos anos restantes. As respostas a estas grandes interrogações comuns pormenorizadas com muita precisão, variam forçosamente de pessoa para pessoa e de grupo para grupo (Riverin – Simard, 1984).

Uma das principais conclusões da investigação, que emana da construção e da denominação do modelo, é que o adulto vive "estados quase permanentes de interrogação" e que "globalmente, os momentos de novas interrogações têm uma preponderância marcada nos adultos de todas as idades; são superiores em intensidade e em duração aos momentos de reorganização". Isto leva a pensar que o adulto no trabalho vive sempre um pouco mais num estado de desequilíbrio do que de estabilidade.

Esta constatação de uma interrogação quase permanente faz vacilar os modelos clássicos da vida profissional que, em grande parte, são ainda estáticos, ou devido à adoção de um modelo linear da carreira (escolha, formação, realização, reforma), ou porque se encontram muito ligados à curva biológica: "estabelecimento, manutenção e declínio (Suger, 1933); autodeterminação, balanço e repouso (Buhler, 1933); tornar-se produtivo, manter a sociedade produtiva e contemplar a vida produtiva (Havighurst, 1952); experiência, estabilização e recuo (Miller e Form, 1984)" Então, o ciclo profissional da vida adulta, a mudança é uma constante e não uma perturbação num estado estável.

"Os momentos de questionamento não são momentos de exceção na vida adulta; pelo contrário, situam-se constantemente no centro quotidiano da vida no trabalho, Simard (1984)".

Neste capítulo vimos as forças humanas que poderão, através de instrumentos de identificação e aplicação, ajudar a busca e escolhas profissionais alinhadas ao bem estar e ao sucesso profissional.

Adicionalmente faz parte da escolha profissional os traços pessoais como valores e crenças que veremos no capítulo seguinte.

# CAPÍTULO III

## VALORES, ESTILO MOTIVACIONAL E CRENÇAS NA CARREIRA

“Seu sonho é sua vida e vida é trabalho  
E sem o seu trabalho um homem não tem honra  
E sem a sua honra, se morre, se mata  
Não dá para ser feliz, Não dá para ser feliz” Gonzaguinha.

Neste capítulo objetivamos verificar o que são valores, estilo motivacional e crenças e como estes influenciam e determinam as escolhas profissionais em todas as etapas da carreira.

A busca da realização profissional é um dos elementos principais da vida, esta busca passa, como trabalhamos nos dois capítulos anteriores, por escolhas que podem se dar em fases diversas da vida adulta.

Segundo Seligman (2011) a realização é um dos elementos de composição do bem estar e pode ser percebido tanto pela busca do sucesso e das vitórias quanto pela realização momentânea. Para alcançar o bem estar subjetivo é necessário atingir outros objetivos além dos materiais (Diener, Oishi, Lucas, 2003). O bem-estar pressupõe o alcance de metas intrínsecas ao ser e a realização profissional surge dentro deste contexto que contribuiria para o bem-estar do indivíduo. Na busca deste alinhamento surgem os valores, motivação e crenças como influenciadores determinantes como veremos a seguir.

### 3.1 - Valores na vida profissional

Valores direcionam o comportamento humano e governam nossas decisões. São estados emocionais que damos importância e que buscamos vivenciar (Robbins, 2004).

Schwartz (2005) explica que é importante ter consciência de que cada indivíduo detém numerosos valores, com variados graus de hierarquia. Schwartz (1992) identifica cinco principais características dos valores, a saber:

- Trata-se de crenças intrinsecamente ligadas à emoção;
- É um construto motivacional;
- Transcendem situações e ações específicas, e, por isso, são considerados objetivos abstratos;
- Guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, servindo como padrões e critérios;
- São ordenados pela importância relativa entre si.

Resumindo, Schwartz (2005), observa que valores são aquilo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas, afirma que valores são crenças; um construto motivacional; que transcendem situações e ações específicas; que guiam a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; e que os valores são ordenados pela importância relativa aos demais.

Rokeach (1981) considera os valores como modos de conduta e estados finais da existência. Dizer que uma pessoa “tem um valor” é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final de existência. Uma vez que o valor é internalizado ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação.

Uma vez que valores pessoais são metas desejáveis que variam de importância e servem como princípios na vida de um indivíduo (Schwartz, 1992) e valores organizacionais são princípios ou crenças compartilhados pelos profissionais que orientam a vida da organização (Tamayo, 2005), pode-se pensar, com base no pensamento de Schneider (1987), que valores pessoais devem estar relacionados a valores organizacionais.

Pessoas com características similares são atraídas não apenas para determinadas atividades, mas para tipos específicos de trabalho e empresas. Portanto, tipos similares de indivíduos atraídos para um mesmo lugar determinarão esse ambiente (Schneider, 1987).

Segundo a Metodologia OPEE (Orientação Profissional, Empregabilidade e Empreendedorismo, Fraiman, 2009) a interatividade, valores e sentido compõem a busca do bem estar que pode sustentar desde os trabalhos escolares até as mais importantes decisões corporativas, passando pela aprendizagem nas universidades e no dia a dia de um profissional.

A interatividade do mundo atual vai deste a ampla conexão a redes virtuais até o desafio de aumentarmos as relações humanas. O sentido do que se escolhe profissionalmente e do que se pratica é um fator de importância, e a vida ganha sentido quando o que fazemos tem sentido no outro, quando nossa ação encontra eco na sociedade em que vivemos, quando nossa atuação tem algum tipo de importância e relevância. Os valores por sua vez já são, hoje, um dos quesitos mais importantes a se buscar em processos seletivos. Valores como a meritocracia, a cooperação, o espírito de equipe, a pro atividade, a visão da diversidade, a ética. Uni-los ao processo de aprendizagem é de grande valia para se chegar a bons resultados.

Schein (1996), em seu livro *Identidade Profissional* discorre sobre os valores que norteiam a carreira. Afinal, você trabalha para quê? Ganhar dinheiro é um dos pontos, mas não pode nortear a escolha profissional uma vez que sendo está a única variável poderíamos seguir caminhos até ilícitos.

Equilibrar medianamente as necessidades individuais e organizacionais é assunto amplamente debatido (Lévy-Leboyer, 1994; Mc Gregor, 1999; Vroom 1964; Zarifian, 2001), a partir de variados posicionamentos ideológicos. O fenômeno da motivação para o trabalho constitui campo vasto de estudo, marcado por severas controvérsias (Bergamini, 1994, 2002; Kouzes, Posner 2003). Posto nos termos motivacionais de Schein (1996), a relação dos servidores com o trabalho é de troca: trabalho versus recompensas. As relações entre as motivações dos trabalhadores, identificadas pelas âncoras de carreiras, e as recompensas oferecidas pelo modelo de empregabilidade são elementos necessários para a compreensão das dificuldades.

Ao longo de suas pesquisas, Schein (1974, 1974, 1980, 1990, 1996) identificou padrões de escolha nas experiências profissionais, em função das diferentes autopercepções. Isso o levou a propor uma categorização de oito âncoras de carreira sendo que âncora de carreira é o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais. A âncora indica as capacidades, necessidades e valores individuais. Quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais (Schein, 1996). A cada âncora está associado um padrão de motivações e de recompensas reconhecidas como tais.

A classificação das âncoras de carreira agrupa necessidades comuns a determinados grupos, mas não devem ser interpretadas como rótulos. Elas se sobrepõem (Schein, 1974). Portanto, os indivíduos apresentam necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira. Necessidades como, por exemplo, a de autonomia e independência estão presentes, em diferentes graus, em todos os indivíduos. O que faz essas necessidades fortes influenciadoras da âncora de carreira é seu peso diante das outras: o indivíduo que possui a autonomia e independência como âncora de carreira não abre mão de determinadas características em suas experiências profissionais.

Como base para essa discussão, Schein (1974), identificou oito categorias de inclinações profissionais, também conhecidos como valores, âncoras ou motivadores de carreira descritos abaixo.

1. Técnico-funcional: preferem atuar como especialistas na função ou conhecimento na área. Dedicam-se a vida toda à especialização não valorizando posições de gerência geral. Podem aceitar cargos de liderança se isso lhes der condições de continuar em sua área de especialidade.
2. Administrativa geral: indivíduos com habilidade analítica, equilíbrio emocional e bom relacionamento interpessoal. Possuem conhecimento em amplitude e não necessariamente em profundidade, bons gestores de pessoas e recursos.
3. Autonomia e independência: Apreciam trabalhar do seu jeito, com liberdade e autonomia, possuem suas próprias regras e métodos, atuam bem com metas definidas. Não querem ser constrangidos pelas regras da organização.
4. Segurança e estabilidade: priorizam o financeiro e o vínculo empregatício. Querem garantias, benefícios e tranquilidade futura. Procuram empregos em organizações sólidas e com baixo "turn over", podem se adaptar bem em empregos públicos.
5. Criatividade empreendedora: São criativos, empreendedores, novos empreendimentos, tendo seu impulso criativo orientado para isso. Assumem riscos e ultrapassam os obstáculos necessários à criação de algo novo. Desejam ser reconhecidos como o responsável pelo sucesso da organização.
6. Causa: desejam utilizar suas habilidades interpessoais a serviço dos outros. Quer fazer um mundo melhor, aumentar a harmonia entre as pessoas e ajudar ao próximo e melhora da sociedade.
7. Desafio puro: Se preocupam com a resolução de problemas aparentemente insolúveis. O processo é mais importante que o sucesso em si. Muitos podem apreciar desafios, porém para essas pessoas é só isso que importa.
8. Estilo e Qualidade de vida: também chamado de qualidade de vida, identificam profissionais que desejam integrar o trabalho à sua vida pessoal. Buscam o equilíbrio entre as necessidades da carreira e da família, de modo que as preocupações com nenhuma das áreas sejam predominantes.

Ainda segundo Schein (1996), "O rótulo ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua autoimagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa da carreira".

Flexibilizando o conceito proposto por Schein (1974) e reforçando a composição, Feldman e Bolino (1996) propõem que os indivíduos podem ter âncora de carreira primária e secundária, A compreensão das âncoras de carreira pode, portanto, estruturar uma hierarquia de necessidades e valores. Espera-se das organizações que viabilizem carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos trabalhadores, sob o risco de desmotivar e deflagrar efeitos indesejáveis associados. Estudos têm apontado que a falta de equilíbrio entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (Van Dam 2004).

Para não tornar o trabalho uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente, característica que Bergamini (2006) chamou de Estilo de Comportamento Motivacional. Para ela, este estilo é um fator indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional. É função da vida psíquica humana, tendo caráter intrínseco tão típico a cada pessoa que, através da sua configuração, será possível individualizá-la dos demais com quem convive. O comportamento motivacional que faz com que pessoas buscando o mesmo objetivo adotem condutas diferentes, particulares.

Bergamini (2006) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações: orientação participativa; orientação para a ação; orientação para a manutenção; orientação para a conciliação.

1. **Orientação participativa:** Pessoas com este estilo de comportamento acreditam que o mais importante seja promover o valor que os outros têm, descobrindo o que há de melhor nelas. Essas pessoas têm grande satisfação motivacional quando: podem seguir orientação grupal; consultam pessoas e são consultadas por elas; usam os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização; promovem o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalham. Por outro lado têm grande insatisfação motivacional quando: recebem tratamento impessoal; são forçadas a desenvolver atividades sem significado; sentem que as suas intenções não são reconhecidas; têm que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.
2. **Orientação para a ação:** Este estilo de comportamento é característico das pessoas que gostam de fazer com que as coisas aconteçam, que são atraídas por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal, vencer desafios e chegar ao domínio da situação. Têm grande satisfação motivacional nas seguintes condições: sentem-se desafiadas a comprovar sua eficiência; podem conduzir-se com autonomia; desenvolvem atividades variadas; são tratadas de igual para igual, sem medo. E tem grande insatisfação motivacional quando: sentem-se cerceadas na sua ação e presas a rotinas desinteressantes; não percebem objetivos claramente fixados; quando há falta de responsabilidade dos demais; sentem que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.
3. **Orientação para a manutenção:** Neste estilo, a preocupação maior é com a segurança, o que faz com que as pessoas com essa orientação construam cuidadosamente a sua vida de maneira a se sentirem firmemente apoiadas em vitórias passadas. Situações que trazem grande satisfação motivacional: ter oportunidade de usar lógica e organização; contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito; dispor de fontes confiáveis de consulta; sentir que há coerência e justiça no trato com pessoas. Por outro lado situações que trazem grande insatisfação motivacional. trabalhar com informações confusas e incompletas; estar sujeito a um clima de constantes mudanças; conviver com pessoas dadas a explosões emocionais; tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.
4. **Orientação para a conciliação:** As pessoas com este estilo de comportamento têm como principal preocupação estar em sintonia com os demais, através da negociação e procurando entender o ponto de vista deles.

São flexíveis e sempre dispostas a rever seus pontos de vista. Essas pessoas têm grande satisfação motivacional quando: desfrutam de uma convivência social harmônica; contam com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões; reconhecem-se importantes dentro do grupo; conhecem a repercussão social das suas ações. E grande insatisfação motivacional quando: são colocadas em ridículo perante o grupo; precisam seguir normas e horários rígidos; sentem-se socialmente colocadas de lado; estão num ambiente sério demais em que as pessoas se atritam constantemente.

De acordo com Bergamini (1997) checar a data, esses quatro estilos estão presentes ao mesmo tempo em todas as pessoas, sempre com a predominância de um deles: São essas combinações de estilos que tornam cada pessoa única e proporcionam a diversidade nas organizações.

Será que seu trabalho atual atende seus valores de carreira? Se a resposta for não, pode ser um indicador de que está na hora de repensar e redirecionar (Tamayo, Mendes, Paz, 2000). Podemos identificar quais são os valores predominantes a âncora de carreira e o estilo motivacional como veremos no item a seguir.

### 3.2 Motivação e Vida Profissional

Mas o que define a motivação? O que motiva as pessoas? Será possível às empresas manter todos os seus colaboradores motivados? Não é simples definir exatamente o conceito de motivação. "De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico".

Na era do conhecimento as organizações têm se preocupado muito com a motivação de seus colaboradores. Diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível. São por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva. (Kast e Rosenzweig, 1970, Chiavenato 1995).



Figura2 - O modelo básico de motivação Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Segundo Vergara (2005) a motivação é intrínseca e não podemos dizer que motivamos alguém a realizar isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. Chiavenato (1995) diz ainda que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante e todas estas variáveis do indivíduo mudam com o tempo.

Segundo Maslow (1970) o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em categorias mais altas. Abaixo as categorias representadas na pirâmide das necessidades.



Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (2007) diz que "cada um desenvolve "forças motivacionais distintas em momentos distintos" e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas".

Fatores positivos quando presentes deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação. Assim fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva, é o que afirma Bergamini (2006).

Segundo Chiavenato (1995), o indivíduo atua em caráter preventivo e se afastam das condições desagradáveis relacionadas aos fatores de: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com os superiores; salários; segurança no cargo; relação com os colegas; benefícios sociais; modelo de gestão.

O termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Podem se destacar delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; ampliação ou enriquecimento do cargo. (Chiavenato, 1995).

De acordo com Herzberg (1968), é possível um profissional estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao receber um "feed back" positivo.

Segundo McClelland, (1960) as necessidades se resumem em três: poder, afiliação e realização e podem ser aprendidas, ou seja, adquiridas socialmente.

O poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow (1970) chamou de afeto ou estima relacionar-se cordial e afetuosamente. Realização é concernente à autoestima e à autor realização.



Nas organizações, "A motivação pode ser entendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados" (Bergamini, 2006). Esse desempenho e esses esforços, na perspectiva da administração científica de Taylor (1911), poderiam ser controlados para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Já na perspectiva das relações humanas, defendida por Mayo (1927), esses mesmos resultados poderiam ser atingidos através da consideração dos profissionais na sua totalidade, dando atenção ao comportamento social dos mesmos. A função dos gestores, nesse caso, seria conseguir com que os colaboradores fizessem algo porque se sentem satisfeitos, fazendo-o.

Lowe (2009), desenvolveu o teste do que chama DNA motivacional, sendo o "D" de desejo a força interna que leva a pessoa a agir podendo ser de conexão ou de produção, "N" representa a Necessidade que pode ser estabilizadora ou variadora e "A" a agraciação, ou seja, como se é reconhecido pelo desempenho. Conhecido seu DNA motivacional pode-se estabelecer situações e escolhas motivadoras.



Figura 3: Tabela DNA Motivacional, Livro Supermotivado, autora Tâmara Lowe, 2009

O desejo de conexão para aqueles que querem se relacionar e o de produção para os que têm foco em resultado. A necessidade de estabilidade para os que preferem a rotina ao contrário dos variadores. As avaliações internas para os que se satisfazem com o resultado e externas para os que querem o cumprimento.

Segundo Lowe, (2009) assim como cada pessoa tem uma impressão digital diferente e uma combinação de DNA única, cada um é equipado com um padrão motivacional específico.

Por fim, não há uma teoria que garanta a motivação, pois supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reações em todos os profissionais é menosprezar suas individualidades. Cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objetivos pessoais, sendo o significado dado a cada ação relacionado à escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações.

Da mesma forma que as necessidades variam entre os profissionais, também variam para um mesmo profissional ao longo do tempo, o que torna ainda mais difícil a padronização de estímulos, como defendem as teorias comportamentalistas. O estímulo que hoje motiva pode ter efeito nulo amanhã ou até mesmo desmotivar.

Ao avançarmos em busca de nossos valores e estilo motivacional nos deparamos com nossas crenças. As crenças determinam o que iremos conseguir ou não, o que viveremos ou não, em resumo as crenças são determinantes para as escolhas da vida como veremos a seguir:

### 3.3 Crenças e Carreira

“Se você acreditar que pode ou não pode, de ambas as formas você está certo” Henry Ford

As crenças são abordagens para a percepção pré-formadas, pré-organizadas que filtram nossa comunicação sendo que algumas crenças nos empurram para o sucesso enquanto outras nos impedem de avançar (Robbins, 2007).

As crenças fazem com que a atuação se dê de forma estereotipada sem a busca de alternativas válidas, porém reformulá-las permite identificar novas possibilidades, buscar novas interpretações, atuar de forma diferenciadas frente aos problemas, modificar a percepção frente a situações (Beck, 1960). Crença é um sentimento de certeza sobre o significado de algo e autoriza a satisfação de nossos valores de forma a determinar o que iremos conseguir ou não o que é certo, errado, verdade ou mentira, as crenças estabelecem permissões ou proibições internas (Robbins, 2007)

Segundo Pascal (1623) e sua teoria da aposta, se você aposta e acredita algo seu ganho é infinito, porém se você apostar e não acreditar o seu ganho ou perda é finito, portanto vale a pena acreditar em algo positivo do que não acreditar. Segundo a física quântica o poder da crença gera uma onda de realizações, é a cognição trabalhando a seu favor. No entanto, possuímos também crenças limitantes aquelas cuja interpretação interna não é favorável ao desempenho e a entrada em ação.

Para Bandura (1986, 1997), dentre os mecanismos pelos quais a pessoa exerce influência sobre suas ações, o mais central refere-se às crenças de auto-eficácia, que são definidas como a confiança na capacidade pessoal para organizar e executar certas ações. Essas crenças são muito importantes, uma vez que influenciam as escolhas e o curso de ação realizados, o quanto de esforço empenharão em seus objetivos, por quanto tempo irão perseverar em face de obstáculos e fracassos, sua resiliência à adversidade, os padrões de pensamento de auto impedimento ou de auto suporte, o quanto de estresse e depressão vivenciam com demandas do ambiente e, por fim, o nível de realização que alcançam.

Como consequência, a menos que as pessoas acreditem que podem obter os resultados desejados por meio de suas ações têm pouca motivação para agir. Desse modo, reforça-se a noção de que as pessoas se envolvem nas atividades que acreditam ser capazes de executar e nas quais antevem resultados positivos.

Bandura (1997) aponta que os tipos de resultados que as pessoas antecipam às suas ações dependem amplamente do seu julgamento de quão bem serão capazes de agir em dadas situações. Aqueles que se julgam altamente eficazes irão esperar resultados favoráveis das suas ações, enquanto os indivíduos com baixa auto-eficácia esperarão performances medíocres e, conseqüentemente, resultados negativos. A noção ressaltada é que as pessoas tendem a ver os resultados de suas ações como contingentes à adequação de seu desempenho. Sendo assim, elas baseiam-se nos julgamentos de auto-eficácia para tomar decisões sobre quais cursos de ação irão realizar.

Bandura (1997) e posteriormente Pajares (2002), postulam que as crenças de eficácia são formadas por meio do processamento cognitivo, que abarca processos referentes à atenção, memória e integração de informações. Em outras palavras, no dia-a-dia, alguns eventos que ocorrem com as pessoas são notados (processos de atenção), podem passar por processos de retenção de informação (memória) e ser interpretados de maneira variada. Esses autores argumentam que a habilidade de discernir, dar peso e integrar fontes relevantes de informação de eficácia aumenta com o desenvolvimento das habilidades cognitivas no processamento de informação.

Vale destacar que o processamento cognitivo não ocorre durante todo o tempo em que a pessoa realiza ações, pois nas atividades habituais as pessoas não reavaliam continuamente suas habilidades, uma vez que isso envolveria tempo excessivo gasto em pensamento autorreferente redundante. As ocorrências só se tornam instrutivas por meio da apreciação cognitiva. Assim, há uma diferença entre a gama total de eventos que ocorrem na vida do sujeito e da informação provida, e aquelas informações que são selecionadas, que recebem peso e que são integradas aos julgamentos de auto-eficácia (Bandura, 1986, 1997; Pajares, 2002).

Os vieses de atenção e interpretação das informações de eficácia são importantes para manter a estabilidade das crenças, mesmo que em alguns casos levem as pessoas a interpretações imprecisas. Se não houvesse esse efeito de manutenção das crenças, a percepção das pessoas sobre si mesmas mudaria continuamente a cada sucesso ou fracasso momentâneo. O aspecto negativo da estabilidade das crenças é que quando alguém possui uma percepção de si muito incoerente com a realidade, torna-se necessária uma intervenção para que haja maior consistência entre a auto avaliação e as características reais da pessoa. Essa situação pode ser observada quando, por exemplo, alguém que possui percepção de fraca auto-eficácia, empenha-se para alcançar um determinado objetivo, tem sucesso na tarefa, porém concentra sua atenção nos aspectos negativos da sua performance, mantendo assim uma percepção de fraca auto-eficácia (Bandura, 1997).

Bandura (1997) e Lente & Brown (2006), no contexto do desenvolvimento de carreira, propuseram que os julgamentos de auto-eficácia mais funcionais são provavelmente os que excedem levemente a capacidade da pessoa. Sob essa perspectiva, as pessoas realizam ações com tarefas consideradas desafiantes e assim ganham motivação para o progressivo desenvolvimento dessas capacidades.

Na sequência, torna-se relevante uma explicação sobre as fontes de auto-eficácia. Pajares (2002), sintetizando e dando continuidade aos trabalhos de Bandura (1986, 1997), indica que o autoconhecimento sobre a eficácia de uma pessoa é baseado principalmente em quatro fontes. Essas podem ser resumidamente descritas como experiência pessoal, que serve como um indicador de habilidade; aprendizagem vicária, que altera as crenças por meio da transmissão de competências e da comparação com as conquistas dos outros; persuasão verbal e outros tipos de influência social, que funcionam pelo convencimento de que uma pessoa tem certas capacidades; e indicadores fisiológicos, a partir dos quais as pessoas parcialmente julgam sua capacidade, força e vulnerabilidade.

As diferentes fontes de eficácia raramente operam separadamente e de maneira independente. As pessoas não apenas vivenciam o resultado dos seus esforços, mas também observam outros em situações similares e, de tempos em tempos, recebem avaliações sociais sobre a adequação do seu desempenho. Especialmente considerando que essas influências se afetam entre si, o poder de um dado modo de influência de eficácia pode mudar notavelmente dependendo da força das outras fontes. Assim, generalizações sobre o poder relativo dos diferentes modos de influência de eficácia devem ser qualificadas pelo balanço das forças que interagem (Bandura, 1997; Lent & Brown, 2006).

O autor salienta ainda que muitos fatores podem afetar o nível de performance que têm pouco a ver com a capacidade da pessoa, o que implica em uma pessoa poder ter sucesso em uma atividade, em função de um fator externo, independente da sua habilidade, ou fracassar quando estiver frente a uma situação muito adversa. Desse modo, destaca-se que a relação entre sucesso e fracasso versus aumento ou diminuição da auto-eficácia não ocorre de maneira linear, uma vez que o que será levado em consideração pelo sujeito é a maneira como interpretou um evento, e não o evento em si. Assim, as mudanças na auto-eficácia resultam do processamento cognitivo de uma informação sobre o desempenho. Esse pressuposto sugere que o mesmo nível de sucesso em uma dada atividade pode aumentar, diminuir ou manter inalterada a auto-eficácia, dependendo de como as diversas contribuições pessoais e situacionais são interpretadas e do valor atribuído a esses eventos pelo próprio sujeito.

Como exemplo, podemos mencionar os atletas que com alto nível de preparo em seu nível de sucesso alterados.

Os autores argumentam que as pessoas variam em suas crenças sobre as fontes que originam suas expressões emocionais e sobre como esses estímulos afetarão sua performance. A informação somática ocorre em um contexto no qual estão presentes outros indicadores diagnósticos de auto-eficácia. Esses, por sua vez, incluem experiências prévias de sucesso, geração de credibilidade para a própria capacidade em comparação a outros e feedback de pessoas significativas para o domínio em questão. Em áreas de funcionamento que se baseiam fortemente nos recursos físicos, os indicadores fisiológicos têm uma contribuição única como informação de eficácia para o julgamento da capacidade física de uma pessoa.

Tendo descrito o funcionamento e a formação das crenças de auto-eficácia, é válido apresentar, ainda que brevemente, uma aplicação do estudo da auto-eficácia no contexto de carreira. Mais especialmente, será abordada a Teoria Sócio-Cognitiva do Desenvolvimento da Carreira (TSCDC, Brown & Hackett, 1994), que estuda o processo mediante o qual as pessoas formam seus interesses acadêmicos e profissionais, realizam escolhas nesses âmbitos e alcançam diferentes níveis de sucesso na escola e no trabalho. Os primeiros trabalhos datam da década de 1980 (Hackett & Betz, 1981), tendo sido iniciados nos Estados Unidos e, posteriormente, adotados por pesquisadores em diferentes culturas (Matsui, 1994; Fouad, Smith & Enochs, 1997; Flores & O'Brien, 2002; Leong & Hardin, 2002; Koumoundourou, 2004). No Brasil, podem-se citar estudos sobre a auto-eficácia associada ao mundo do trabalho, baseados nessa perspectiva teórica, como o de Vieira, Soares e Polydoro (2006) e o de Nunes (2007).

A TSCDC entende a transição entre a escola e o trabalho como um processo que ocorre ao longo dos anos e não como um evento isolado. Essa transição é incluída em uma estrutura maior de desenvolvimento de carreira, e considera-se necessário passar por uma série de tarefas (por exemplo: exploração de carreira, formação da habilidade de tomada de decisão, entre outras) para se obter sucesso nesta transição. Mais recentemente, Lent, Hackett e Brown (2004) argumentaram que as tentativas de compreender e facilitar este processo deveria começar no Ensino Fundamental, assumindo uma perspectiva ainda mais ampla. Essa abordagem baseia-se na Teoria Social Cognitiva de Bandura (1986), conforme mencionado, que, por sua vez, enfatiza as variáveis cognitivas pessoais (crenças de auto-eficácia, expectativas de resultado e metas) e a interação destas com outras importantes variáveis pessoais e ambientais (valores, motivação e aspectos sociais), dentro do contexto do desenvolvimento de carreira.

Concordando com a definição de Bandura (1986, 1997), Lent e colegas. (1994) indicam que as crenças de auto-eficácia refere-se à confiança de uma pessoa em suas habilidades para realizar com sucesso uma tarefa ou um grupo de tarefas específicas, sendo uma variável que ajuda a explicar se um indivíduo terá iniciativa, perseverança e se conseguirá ter êxito em um determinado curso de ação. Já as expectativas de resultado são as crenças pessoais acerca dos possíveis resultados das ações, ou seja, as conseqüências imaginadas de certos atos. As metas por sua vez se relacionam com a determinação pessoal de se comprometer com uma dada atividade para alcançar um resultado futuro. Nessa mesma direção, a seleção das metas orienta os comportamentos futuros e constitui-se como um elemento crítico, mediante o qual as pessoas exercem controle pessoal sobre suas ações como veremos no capítulo a seguir.

Neste capítulo observamos como conhecimento das crenças pessoais sejam eles construtivas ou limitantes vai possibilitar a construção de metas sólidas e alinhadas com valores e estilo motivacional, ou seja, será possível fazer escolhas profissionais alinhadas com o perfil pessoal e com seu momento de vida.

No próximo capítulo iremos observar como o estabelecimento de metas profissionais e de carreira possibilita a construção de uma vida profissional de realização e sucesso e como o processo de coaching pode orientar quanto ao conhecimento pessoal e determinação das escolhas profissionais.

# CAPÍTULO IV

## METAS E COACHING DE CARREIRA

“Aqueles que saem ao mar nos navios, que fazem seu ofício nas águas poderosas, estes são os que vêem as obras de D’us, apanhando Suas maravilhas em sua rede.”, Salmos 107:23-24.

Saber o que se quer é fundamental para a construção de metas e a busca de satisfação e bem estar com suas conquistas. Mas como fazer isto? Existem técnicas de construção de metas e o processo de coaching possui as ferramentas mestras para tal. Neste capítulo abordaremos sobre a construção de metas e o processo de coaching aplicado à carreira.

Segundo Andreas & Faulkner (1995) existem as “Condições para a Boa Formulação de Metas”, que são:

- Selecionar uma Meta Específica
- Certifique-se de que sua meta esteja formulada em termos do que você quer, e não do que não quer.
- Certifique-se de que sua meta esteja formulada de uma forma que você mesmo possa alcançá-la, não importa o que as outras pessoas tenham que fazer.
- Conhecer a Evidência para a Conquista da Sua Meta Certifique-se de que a evidência lhe dá uma opinião boa e realística para saber se você está alcançando a sua meta ou não
- Selecionar Onde, Quando e com Quem Você Deseja Alcançar a Sua Meta.
- Confira se sua meta tem interferências com os envolvidos e com o ambiente.

Segundo Locke e Lata (1990) criar metas de acordo com o princípio S.M.A.R.T., é uma forma de se alcançar os resultados esperados de uma norma estruturada e lógica. Vejamos abaixo, uma explicação de cada etapa deste poderoso processo de criação de metas.

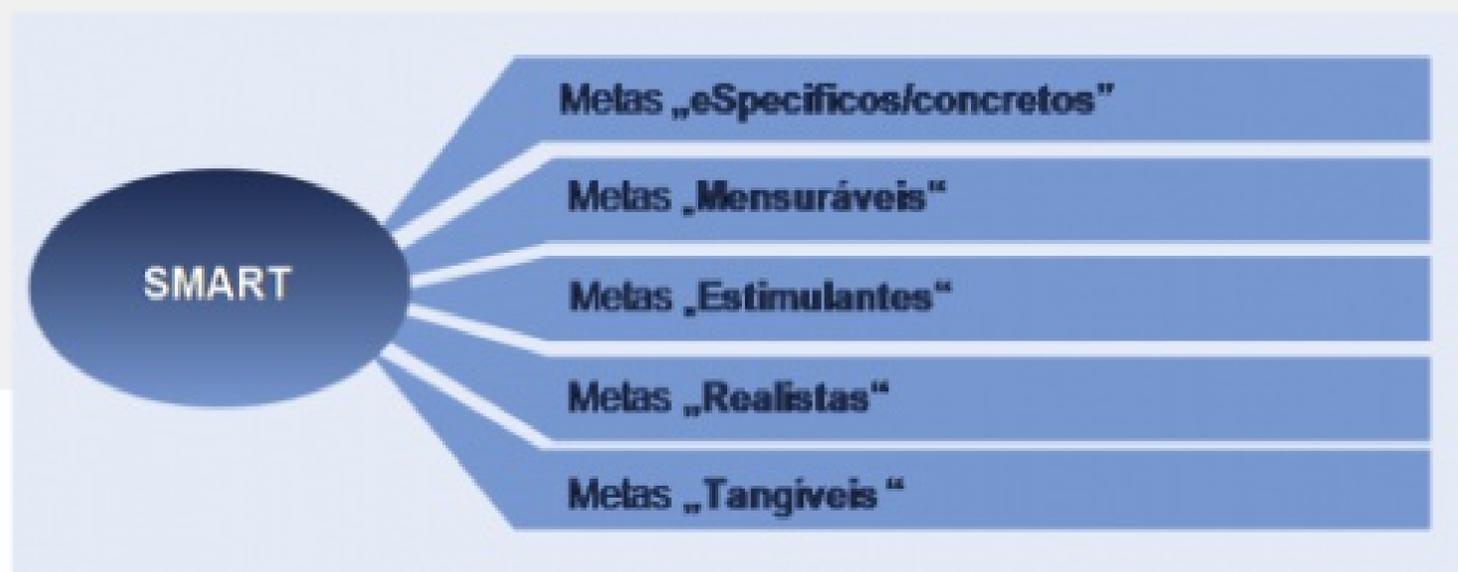


Figura 4: PNL, a nova tecnologia do Sucesso, Andreas & Faulkner (1995)

Para cada atributo específico da meta temos perguntas a serem respondidas que possibilitam o alinhamento de cada meta dentro das características mencionadas.

## S = (SPECIFIC) ESPECÍFICOS:

Uma meta específica tem mais chances de se realizar do que uma meta geral e deve responder seis perguntas:

- Quem: Quem está envolvido?
- Qual: O que eu gostaria de realizar?
- Onde: Identificar uma localização.
- Quando: Estabelecer um calendário.
- Quais: Identificar necessidades e limitações.
- Por quê? Razões, propósito ou os benefícios de se realizar a meta.

## M = (MEASURABLE) MENSURÁVEIS

Estabelecer critérios concretos para medir o progresso, quando você mede o seu progresso, você fica no caminho certo. Alcançar a sua meta nas datas é experimentar a alegria da conquista que direciona você a dar continuidade ao esforço necessário para atingir sua meta. Para determinar se o seu objetivo é mensurável, faça perguntas como:

- Em quanto tempo quero atingir esta meta?
- Quando quero cumprir esta meta?
- Como vou saber quando estará cumprida?

## A = (ATTAINABLE) ATINGÍVEL.

Ao identificar a meta e sua importância, você desenvolve as atitudes, capacidades, habilidades e capacidade financeira para alcançá-los. Começará a ver que anteriormente estava negligenciando oportunidades para se aproximar da concretização de suas metas.

Você pode atingir mais rápido qualquer objetivo que tenha estipulado, quando planeja seus passos com sabedoria e estabelece um calendário que permite a você executar essas etapas.

Metas que pareciam longe e fora do alcance, eventualmente se aproximam e se tornam viáveis, não porque os seus objetivos encolheram, mas porque você cresceu e expandiu para corresponder-lhes.

Quando lista suas metas, você constrói sua autoimagem. Você se vê como merecedor de tais objetivos, e desenvolve as características que permitem que você os realize.

## R = (REALISTIC) REALISTAS

Para ser realista uma meta deve representar um objetivo para o qual a se está disposta a trabalhar, uma meta pode ser alta e realista. Uma grande meta é frequentemente mais fácil de alcançar do que uma baixa, porque uma meta baixa exerce força motivacional baixa, ao contrário da alta.

Seu objetivo é provavelmente realista, se você realmente acredita que ele possa ser realizado. Outras maneiras de saber se o seu objetivo é realista é de determinar se você tem algo de semelhante realizado no passado ou perguntar que condições deveriam existir, para realizá-lo.

## T = (TIME-BOUND) TANGÍVEL

A meta deve ser fundamentada dentro de um período de tempo, "A meta é tangível quando você pode experimentá-la com um dos sentidos, ou seja, sabor, tato, olfato, visão ou audição". Quando o objetivo é tangível, você tem uma chance melhor de fazer isso e, portanto, será específico, mensurável e atingível.

Tracy (2008) apresenta um sistema simples e eficaz que o ajuda a definir os seus objetivos e como atingi-los - um método cuja eficácia foi já comprovada. Abaixo as 21 estratégias que Tracy elenca para alcançar as suas metas.

- 1 - Liberte o Seu Potencial
- 2 - Assuma o Controle da Sua Vida
- 3 - Crie o Seu Próprio Futuro
- 4 - Classifique os Seus Valores
- 5 - Determine os Seus Verdadeiros Objetivos
- 6 - Decida Qual É o Seu Principal Propósito
- 7 - Analise as Suas Crenças
- 8 - Comece pelo Princípio
- 9 - Meça o Seu Progresso
- 10 - Remova os Bloqueios
- 11 - Torne-se Um Especialista na Sua Área
- 12 - Associe-se às Pessoas Certas
- 13 - Crie Um Plano de Ação
- 14 - Faça Uma Boa Gestão do Seu Tempo
- 15 - Reveja os Seus Objetivos Diariamente
- 16 - Visualize Continuamente os Seus Objetivos
- 17 - Ative a Sua Mente Superconsciente
- 18 - Seja Sempre Flexível
- 19 - Liberte a Sua Criatividade Inata
- 20 - Faça Alguma Coisa Todos os Dias
- 21 - Persista até Conseguir

No entanto traçada a meta as dificuldades aparecerão e, segundo a "Teoria da Precessão" de Buckminster Fuller ou "Princípio do Corredor": "Em cada revés ou obstáculo estão as sementes de uma oportunidade ou de um benefício igual ou ainda maior" Ronstadt, (1988).

O que esta teoria significa é que, quando estabelece uma nova meta para si mesmo, você tem uma ideia geral dos passos que deve dar e da direção que deve tomar, mas é quase inevitável que encontre obstáculos inesperados que o impossibilitem de continuar na mesma direção.

Assim que você se depara com um muro, abre-se outra porta de oportunidade ao longo do corredor para o sucesso. Como você é flexível, rapidamente tirará vantagem da nova oportunidade e começará a se movimentar nesta direção. Ao percorrer este novo caminho, no entanto, você se deparará com mais um obstáculo que pode, mais uma vez, impedir o seu progresso. Mas no momento em que você se depara com essa nova muralha ou obstrução, uma nova oportunidade se abrirá para você e o conduzirá por outro corredor em direção a sua meta.

Isso pode acontecer várias vezes, com várias partidas fracassadas. Em quase todos os casos, você obterá seus maiores êxitos em uma área muito diferente daquela que havia inicialmente planejado. O principal é manter-se a regra mais importante da flexibilidade: "Tenha clareza quanto à sua meta, mas seja flexível quanto aos procedimentos para alcançá-la".

O processo de coaching através das suas perguntas assertivas faz com que a orientação se mantenha focada e os questionamentos sigam para como entrar em ação.

Segundo Buzan, (1990) perguntas poderosas podem ajudar no direcionamento das metas e na construção de um caminho orientado para a realização.

- O que eu realmente quero fazer da minha vida? Certifique-se, então, de que suas metas e atividades atuais estejam de acordo com a resposta.
- Seja totalmente honesto e realista a respeito de sua vida e de suas metas. Tome a decisão de encarar o mundo como é, e não como poderia ser ou como você desejaria que fosse. Que mudanças esta prática lhe sugere?
- Esteja disposto a admitir, em cada uma das áreas de sua vida nas quais enfrenta estresse ou resistência, que você pode estar errado ou pode ter cometido um erro. Tome, hoje mesmo, a decisão de recuperar o terreno perdido sempre que possível.
- Se a situação mudou ou você dispõe de novas informações, esteja pronto a mudar de ideia e tomar uma nova decisão com base nos fatos atuais. Recuse-se a persistir em um caminho que não faz sentido.
- Avalie cada problema ou obstáculo que enfrenta e tente encontrar a lição ou o benefício nele contido. Seria o caso de mudar de direção ou de política com base nas novas informações ou experiências? Se assim for, faça-o já. Libere sua criatividade.
- Faça com que cada pensamento e cada fato que chega à sua mente lhe proporcione algum lucro. Faça com que trabalhe e produza para você. Não pense nas coisas como são, mas como podem ser. Não se limite a sonhar: crie!

O estabelecimento de metas e organização de objetivos é uma excelente ajuda para construção da carreira sendo que o processo de coaching contribui para o conhecimento pessoal e organização de objetivos e metas alinhadas com valores e crenças. Este processo destina-se às pessoas em transição de carreira e ainda é específico para profissionais que desejam maior significado e satisfação na sua área profissional.

A aplicabilidade do coaching de carreira pode se dar em vários momentos de escolha profissional ou ainda quando a carreira tem uma interferência significativa no direcionamento de vida como, por exemplo, coaching de carreira para jovens; executivos; primeiro emprego; transição de carreira; recém-contratados; expatriados e cônjuge; atletas iniciantes ou em atividade; sucessão empresarial; empresa Familiar; pré e pós-aposentadoria; pós-maternidade; sociedades e negócio próprio. Neste processo podemos observar:



## O que o profissional ganha:

- Descoberta de talentos e forças,
- Maior clareza em relação ao direcionamento de sua carreira,
- Definição da marca pessoal,
- Alinhamento da missão profissional com valores pessoais,
- Atuação mais efetiva para conquista de metas,
- Maior realização pessoal por meio de uma carreira feliz e com sucesso,
- Crescimento e desenvolvimento profissionais,
- Compreensão dos propósitos de vida,
- Clareza em relação às direções futuras.

## É indicado quando se deseja:

- Redirecionamento da carreira honrando valores e alinhado com seu propósito de vida;
- Vida pessoal e profissional mais equilibrada gerenciando suas prioridades;
- Melhores resultados;
- Uma vida com mais significado decorrente de escolhas conscientes.

Segundo a revista Money (2012) atualmente as pessoas mudam dez vezes, em média, de empregos e carreiras durante sua vida e o processo de coaching se encontra em ascensão tanto dentro quanto fora das organizações.

Para Lages O'Connor (2004) um Coaching de Carreira ajudará o profissional a planejar sua carreira adequando-a aos seus propósitos de vida. Atualmente o trabalho, seja como empregado ou empreendedor, ocupa uma parte importante de nossas vidas. Será que o seu trabalho proporciona uma maior oportunidade de atingir suas necessidades pessoais e aspirações – ou é uma situação estressante suportada apenas para ganhar dinheiro suficiente para sobreviver? Seu trabalho é desafiador ou será que ele sufoca as suas habilidades? Você acha que seus talentos, habilidades e pontos fortes e competências não são reconhecidos ou são desperdiçados?

Um Coaching de Carreira pode ajudá-lo a identificar o que você realmente quer da vida – o que verdadeiramente lhe dá contentamento e fazer você se sentir satisfeito. Também poderá ajudá-lo a valorizar as habilidades e a experiência que você acumulou e identificar oportunidades.

Juntamente com o seu Coach, você irá definir metas e, em seguida, Com um plano e alguém a apoiá-lo, o Coach ao longo do caminho, você estará construindo o sucesso.

Coaching de carreira é particularmente relevante quando é confrontado com a mudança. Promoção, mudança de emprego, a aposentadoria ou abertura de um negócio ou ainda você pode apenas querer refletir sobre seu atual emprego ou atividade empreendedora. Em resumo, é um processo de apoio as escolhas profissionais que fazemos ao longo da carreira.

Com as alterações nas condições de negócios, os executivos e empreendedores devem, sistematicamente, aprender novas habilidades e aprimorar as antigas. É verdade que para estar atualizado, você deve fazer constante progresso. Trabalhar com um Coach da carreira irá assegurar que você identifique seu verdadeiro talento e competências. Sendo assim outros benefícios de trabalhar com um Coach da carreira são:

- Metas claras para a carreira desejada, e uma visão aguçada de como chegar lá;
- Uma postura mais firme ao lidar com outras pessoas;
- Relações de negócios mais fortes;
- Uma visão mais clara dos obstáculos a enfrentar, e as formas de superá-los;
- Um equilíbrio entre trabalho e vida que mais lhe convier;
- Fortalecimento da autoconfiança e autoestima;
- Uma compreensão de como usar o seu tempo e recursos para a sua maior vantagem;
- Melhoria das habilidades de comunicação e eficácia pessoal;
- Apoio na tomada de decisão e na resolução de problemas.

O meio corporativo como um todo se transformou nos últimos 20 (vinte) anos. As pessoas já não têm empregos duradouros para toda a vida; elas não os procuram nem os esperam. Agem com “egoísmo esclarecido”. A empresa na qual trabalham não é mais importante do que suas trajetórias globais de carreira; elas provavelmente atuarão em diversas empresas durante sua vida de trabalho.

Quanto mais as pessoas se desenvolvem, e a empresa desenvolve seus funcionários, tanto maior o valor que eles representam para ela. O coaching é um dos meios mais focados e de maior custo-benefício para cumprir esta tarefa. Ele coloca ênfase onde é necessário – nas habilidades das pessoas – e leva a resultados rápidos.

A vida profissional é também uma série de pequenas decisões. Estas pequenas decisões são o que mantém o bom funcionamento da empresa no dia-a-dia e traz a confiança e compromisso dos funcionários. Coaching ajuda as pessoas a tomarem decisões de alto nível todos os dias.

Para estabelecimento de metas através do coaching de carreira podemos utilizar algumas ferramentas de acesso como testes e ainda o inquérito apreciativo (IA).

O Inquérito Apreciativo criado por Cooperrider (1988) é uma abordagem para motivar mudanças que focam na exploração e ampliação dos pontos fortes. Abaixo a diferença de uma estratégia de resolução de problemas para o Inquérito Apreciativo.

#### **Resolução de Problemas**

Identificação do Problema

Analisar as Causas

Analisar possíveis Soluções

Planejar a Ação

#### **Inquérito Apreciativo**

Apreciar e Valorizar o que de Melhor Existe

Visualizar como Poderia Ser

Dialogar sobre O que Deveria Ser

Inovar para o que Vai Ser

A abordagem do Inquérito Apreciativo é muitas vezes posta em prática pelo modelo 4D:

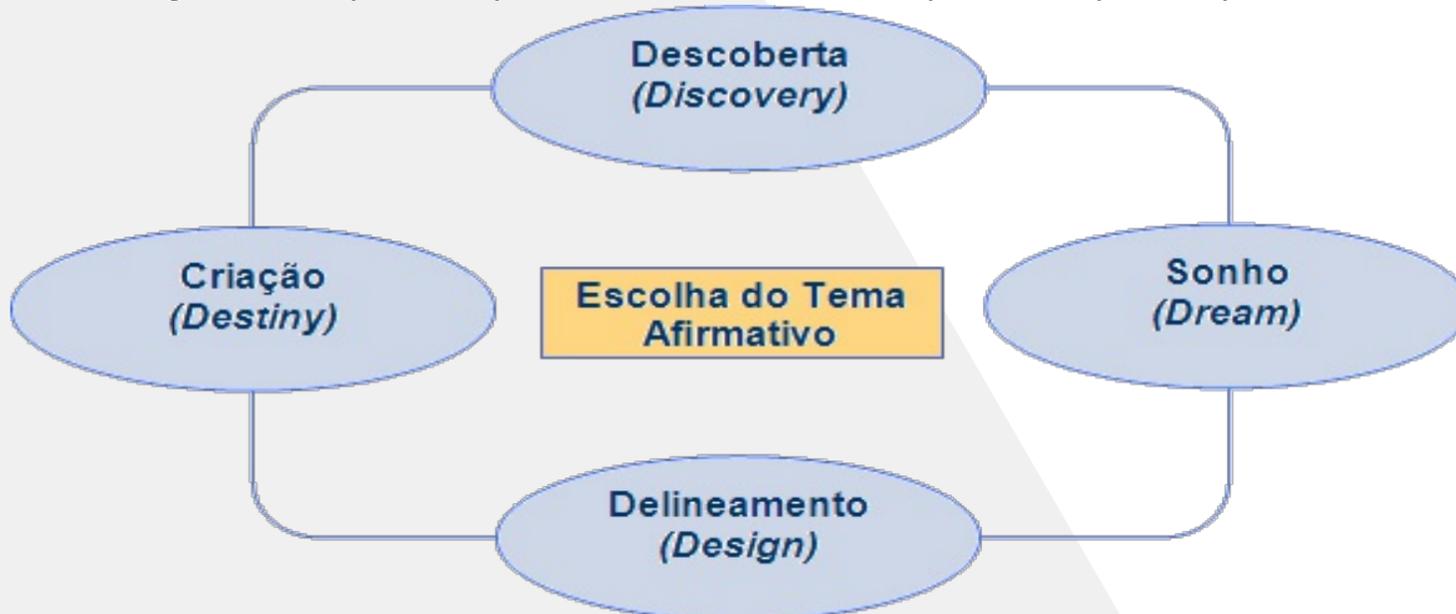


Figura: 5 Fonte: <[www.inqueritoapreciativo.com](http://www.inqueritoapreciativo.com)>. Acesso em 15/6/ 2013

As fases do Modelo 4D são:

- Discovery (Descoberta):

Acontece em entrevistas estruturadas, através de questões positivas, na busca e análise de sucessos;

- Dream (Sonho):

Esta fase acontece visualizando o que poderia ser e onde querem chegar;

- Design (Delineamento):

Tornar a imagem do 'sonho' num plano de metas com cronologia realizar por fases;

- Destiny (Criação):

Implementação de mudanças, dando início a atividades que possam ser postas em prática no imediato.

Escolher o 'Tema Afirmativo' implica criar temas para o futuro. A partir dele se desenrola o processo que o sistema pretende desenvolver mais e melhor. Este Tema irá envolver as pessoas em diálogos e dinâmicas positivas que permitirão manter a motivação e desejo da concretização do sonho.

O modelo 4D é construído na busca do positivo, do que funciona, promovendo o planejamento e a ação. Esta técnica tem mostrado particular relevo na ajuda ao a fazerem ações positivas e construção de metas para seu próprio desenvolvimento:

- Empowers - ajuda os grupos a celebrarem, abraçarem e aprenderem com os seus sucessos, em vez de se focarem nos seus problemas;
- Mobiliza - dá aos grupos ações concretas a serem começadas no imediato;
- Dá energia - estabelece um foco no futuro que encoraja os grupos a criarem uma visão, a definirem passos que os ajuda a irem de encontro à concretização dessa missão.

Os objetivos do Ciclo 4D passam assim pelo empowerment das comunidades, indivíduos e grupos. Fâ-los terem orgulho no que e em quem são, no que já alcançaram e sonharem no que poderia ser. Ajuda-os a planejarem como poderá ser e a sentirem a energia do estabelecimento de um compromisso e do primeiro passo. Por outro lado, o Ciclo 4D é ainda simples o suficiente para ser acessível a todas as pessoas e profundo o suficiente para poder provocar mudanças significativas.

A vida profissional é também uma série de pequenas decisões. Estas pequenas decisões são o que mantém o bom funcionamento da empresa no dia-a-dia e traz a confiança e compromisso dos funcionários. Coaching ajuda as pessoas a tomarem decisões de alto nível todos os dias.

“Coaching é mais sobre fazer perguntas certas do que promover respostas, um coach em uma aliança colaborativa com o indivíduo para esclarecer e clarear seu propósito e metas e para desenvolver um plano de ação para alcançar estas metas” (Zeus e Skiffington, 2000).

Em um mundo globalizado o ambiente de trabalho muda rapidamente e existe a necessidade de talentos para competirem no mercado global. Segundo Bloch, Mendes, Visconte (2012) a globalização e a reengenharia dos anos 80 trouxeram para os profissionais o desafio de pela primeira vez lidarem com a administração e construção do futuro de suas carreiras. O indivíduo passa a ser o protagonista nas organizações e as relações de estabilidade foram rompidas fazendo com que competências nunca testadas tivessem que ser desenvolvidas é neste ambiente que surge o coaching como uma possibilidade para profissionais que necessitam resolver rapidamente gaps de competência e a auto-gestão da carreira e autodesenvolvimento se tornou fundamental.

Segundo Cabrera, headhunter da PMC Amrop, esta é a gestão da empregabilidade, é a capacidade de acumular e manter atualizadas suas competências, seu conhecimento e sua rede de relacionamentos de forma a terá sempre em mãos o arbítrio sobre o projeto de carreira.

Sendo assim o Coaching de Carreira não é apenas uma ferramenta de desenvolvimento, ele se insere nos campos estratégicos da auto-gestão da carreira e das organizações, se insere ainda na capacidade do indivíduo de tornar-se um líder melhor, na sua responsabilidade com os stakeholders com que se comprometeu dentro e fora da organização (Bloch, Mendes, Visconte 2012)

Neste capítulo observamos a construção de metas e como o coaching de carreira é um processo de apoio e orientação para as escolhas profissionais na vida adulta. No capítulo seguinte apresentaremos um protocolo de atendimento de coaching de carreira.

# CAPÍTULO V

## PROTOCOLO DE ATENDIMENTO PARA COACHING DE CARREIRA

“A persistência é o menor caminho para o êxito”  
Charles Chaplin

Neste capítulo indicaremos as etapas do protocolo de atendimento para o Coaching de Carreira, cada etapa esta identificada como Aplicação e consiste em Inquéritos Apreciativos e ferramentas de acesso ao conteúdo que permite mapear o cenário atual e dar origem a um planejamento de metas.

- Aplicação 1: Cadastro de Cliente e Histórico de Carreira (Ficha 1)

Será aplicado o Inquérito Apreciativo como o objetivo de:

- Cadastro de dados do Cliente (Coach).
- Cadastro do Histórico Educacional e Profissional.
- Apresentação de CV na forma como é utilizado pelo Cliente no mercado.

Observação: Em caso de não existências do CV esta pode ser uma das metas a serem identificadas como produto deste trabalho

- Aplicação 2: Identificação das Escolhas de Carreira (Fichas 2 e 3)

A aplicação será feita através de Inquérito Apreciativo e dividida em duas partes para identificação das escolhas na vida profissional, influenciadores e histórico.

- Aplicação 2A: Escolha de Carreira e Influenciadores para Iniciantes (Ficha 4)

Será aplicado Inquérito Apreciativo com o objetivo de identificar como é o início de carreira, quais desejos e ideias que existem formadas sobre o assunto e que tipo de movimento já foi feito neste contexto

Observações:

A aplicação 2 será feita somente em quem tem alguma experiência profissional. Não se aplica a orientações de entrada no mercado de trabalho.

A aplicação 2A será feita somente para quem está iniciando a carreira.

- Aplicação 3: Identificação de Âncora de Carreira (Ficha 5)

Será aplicado o teste Âncora de Carreira elaborado por Schein (1996)

- Aplicação 4: Identificação do Estágio de Carreira (Ficha 6)

Será aplicado um exercício para identificação do estágio de carreira, baseado no livro “Desenhando o Futuro”, Giuliese (2005)

Observações:

Chamamos de estágio de carreira a evolução da carreira que segue de forma similar ao Ciclo da Vida (Ver capítulo 1)

Chamamos âncora de carreira o conjunto de fatores de autopercepção do qual o indivíduo não abre mão diante das escolhas profissionais (Ver capítulo 2)

- Aplicação 5: Identificação das Forças (Ficha 7)

Será aplicado o teste VIA, (Values In Action) Character Strengths, valores em ação, forças de caráter. O teste foi desenvolvido pelo Via Institute (Seligman, Peterson, 2004)

- Aplicação 6: Identificação Dos Pontos Fortes (Ficha 8)

Será aplicado o teste “Descubra seus Pontos Fortes” (Buckingham, Clifton, 2006) com o objetivo de identificação de talentos.

- Aplicação 7: Identificação de Perfil (Ficha 9)

Será aplicado o teste MBTI (Classificação Tipológica de Myers Briggs) que objetiva capacitar o indivíduo a identificar as suas características e avaliar as eventuais lacunas entre competências e objetivos pessoais. Serve como apoio para criar um plano de Ação para o redirecionamento pessoal e profissional.

- Aplicação 8: Identificação de Perfil Motivacional (Ficha 10)

Será aplicado o teste de DNA Motivacional, Lowe, (2009) que objetiva identificar o perfil motivacional

- Aplicação 9: Hierarquia de Valores (Ficha 11)

Será aplicado um protocolo de hierarquia de Valores Governantes baseado no livro “Ciência do Bem Viver” (Portella, 2011)

- Aplicação 10: Identificação de Crenças Fortalecedoras e Limitantes (Ficha 12)

Será aplicado Inquérito apreciativo objetivando a identificação de Crenças Fortalecedoras e Limitantes baseado no livro “Teoria da Potencialização e Qualidade de Vida” (Portella, 2011).

- Aplicação 11: Identificação dos Elementos que compõem o Cenário de Mudança (Ficha 13)

Será aplicado Inquérito apreciativo objetivando a identificação dos elementos de mudança e ações a serem tomadas para o resultado esperado.

- Aplicação 12: Planejamento de Metas de Carreira e Cronologia (Ficha 14)

Será aplicado Inquérito apreciativo objetivando estabelecer e as metas e planejar a sua cronologia.

Após as doze aplicações sequenciais contidas nas fichas a seguir, as sessões serão feitas com o foco em acompanhamento, direcionamento e manutenção das metas estabelecidas. O primeiro retorno após finalizadas as aplicações fica agendado para o dia da primeira ação.

# Conclusão

Ao finalizarmos este estudo podemos verificar que o mundo do trabalho muito se modificou nas últimas décadas não só pela presença da tecnologia, mas principalmente pelos anseios e valores pessoais.

A busca pela felicidade é hoje a tônica do dia a dia e da mesma forma que famílias se reorganizam em novos afetos e relacionamentos a corporação e as relações profissionais se reorganizam na valorização do capital humano, nas competências de relacionamento e na inteligência social e emocional.

É neste contexto que o profissional da atualidade parte em busca da felicidade no trabalho. Além do sucesso, da empregabilidade, da segurança e do sustento é necessário e urgente ser feliz. Neste cenário o autoconhecimento, o gerenciamento da carreira, a busca da habilidade e competências passa a se premente para o trabalho.

As empresas cada vez mais transitam para este mundo buscando reconhecer e reter talentos, porém ainda em transição para este modelo uma vez que os gestores o estão aprendendo. O profissional por sua vez ainda tem dúvida se a carreira é ou não sua gestão ainda em transição para a busca de a felicidade ser de sua responsabilidade ou não.

O coaching de carreira chega como uma ferramenta para esta busca e para o entendimento das corporações em atender aos seus talentos e a necessidade de retê-los, possibilita também ao profissional transitar nas escolhas possíveis na vida profissional.

Em um mundo de valorização ao trabalho e alta expectativa de vida a escolhas da vida profissional na vida adulta ocorrem várias vezes e sofrem as interferências de um mundo globalizado e pautado pela adversidade.

O protocolo resultante deste trabalho pode ser aplicado por diversas vezes para direcionamento destas escolhas ou cada uma das aplicações podem ser utilizadas como ferramenta de acesso em situações específicas.

O objetivo é mais uma base de conhecimento para desenvolvimento e planejamento de metas, valores e entrada em ação. A ação combinada com foco produz resultados altos e sucesso.

# Bibliografia Consultada

ANDERSON, S. L., & Betz, N. E. (2001). Sources of social self-efficacy expectations: Their measurement and relation to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 98-117.

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BETZ, N. E., & Borgen, F. H. (2000). The future of career assessment: Integrating vocational interests with self-efficacy and personal styles. *Journal of Career Assessment*, 8(4), 329-338.

BETZ, N., Schifano, R., & Kaplan, A. (1999). Relationships among measures of perceived self-efficacy with respect to basic domains of vocational activity. *Journal of Career Assessment*, 7(3), 213-226.

BUCKINGHAM & CLIFTON, *Descubra Seus Pontos Fortes*, the Gallup Organization, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FEEHAN, P. F., & Johnston, J. A. (1999). The self-directed search and career self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 7(2), 145-159.

FLORES, L. Y., & O'Brien, K. M. (2002). The career development of Mexican American adolescent women: A test of social cognitive career theory. *Journal of Counseling Psychology*, 49(1), 14-27.

FOUAD, N. A., Smith, P. L., & Enochs, L. (1997). Reliability and validity evidence for the Middle School Self-Efficacy Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(1), 17-31.

GILLEPSIE, D., & Hillman, S. B. (1993). Impact of self-efficacy expectations on adolescent career choice. In *American Psychological Association (Org.), Annual meeting of the American Psychological Association*, 101. Toronto.

GIULIESE, Mariá *Desenhando o Futuro*, Qualitymark Editora 2005

HACKETT, G. (1985). The role of mathematics self-efficacy in the choice of math-related majors of college woman and men: A path analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 32(1), 47-56.

HACKETT, G., & Betz, N. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 326-339.

IBARRA, Herminia *Working Identity*, Harvard Business Scholl, 2003

KELLY, K. R., & Nelson, R. C. (1999). Task specific occupational self-efficacy scale: A predictive validity study. *Journal of Career Assessment*, 7(4), 381-392.

KOUMOUNDOUROU, G. A. (2004). The reliability and validity of the Greek version of the Task-Specific Occupational Self-Efficacy Scale. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32(1), 75-92.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAGES & O'CONNOR, *Coaching com PNL*, Qualitymark Editora 2008



LENT, R., & Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 12-35.

LENT, R., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*,

LENT, R., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1986). Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33(3), Lent, R., Hackett, G., & Brown, S. D. (2004).

Una perspectiva social cognitiva de la transición entre la escuela y el trabajo. *Evaluar*

LENT, R., Lopez, F. G., & Bieschke, K. J. (1991). Mathematics self-efficacy: Sources and relation to science-based career choice. *Journal of Counseling Psychology*, 38(4)

LEONG, F., & Hardin, E. (2002). Career psychology of Asian americans: Cultural validity and cultural specificity. Em G. C. H. Nagayama & S. Okazaki (Eds.), *Asian American psychology: The science of lives in context* xix Washington, DC: American Psychological Association.

LOWE, Tamara, *Supermotivado*, Ediouro Publicações, 2009

NAUTA, M. M. (2004). Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests. *Journal of Career Assessment*

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12ª ed. São Paulo: Future, 2007.

MATSUI, T. (1994). Mechanisms underlying sex differences in career self-efficacy expectations of university students. *Journal of Vocational Behavior*.

MURRAY, E. J. *Motivação e emoção*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

NUNES, M. F. O. (2007). *Escala de fontes de eficácia percebida: Aplicação com jovens em escolha profissional*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade São Francisco, Itatiba, SP.

NUNES, M. F. O., & Noronha, A. P. (2008). Análise correlaciona entre interesses e auto-eficácia para atividades ocupacionais. Em Conferência Desenvolvimento Vocacional / I Virtual: Investigação e Ensino, 4. Braga.

O'BRIEN, K. (2003). Measuring career self-efficacy: Promoting confidence and happiness at work. Em S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, DC: American Psychological Association.

PAJARES, F. (2002). Overview of social cognitive theory and of self-efficacy. Retirado em 01 outubro 2006, de <http://www.emory.edu/education/mfp/eff.html>.

PAJARES, F., & Hobbes, C. (2005). Sources of writing self-efficacy beliefs of elementary, middle, and high school students. Em American Educational Research Association (Org.), *Encounter da American Educational Research Association*. Montreal, CA.

PAJARES, F., & Selim, A. L. (2000). Against the odds: Self-efficacy beliefs of women in mathematical, scientific and technological careers. *American Educational Research Journal*

PORTELLA, Monica. *A ciência do Bem Viver*, 1ª edição, CPAF, 2011

PORTELLA, Monica (org.) *Teoria da Potencialização da Qualidade de Vida*, 1ª edição CPAF 2013

QUIMBY, J. L., Wolfson, J. L., & Sarala, N. D. (2007). Social cognitive predictors of African American adolescents' career interests. *Journal of Career Development*,

REEVE, Johnmarshall. *Motivação e emoção*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SAMPAIO, Mauricio – Coaching de Carreira, Editora Rideel 2011

SANTOS, Andréia Leite dos. Teorias sobre motivação. Disponível em:

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 19ª ed. Rio de Janeiro: Best Sele, 2005.

SNYDER & LOPEZ, Psicologia Positiva, Artmed editora, 2009

TEIXEIRA, M. A. P., & Gomes, W. I. B. (2005). Decisão de carreira entre estudantes de fim de curso. Psicologia Teoria e Pesquisa,

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, D., & Coimbra, J. L. (2006). A auto-eficácia na transição para o trabalho. Em R. G. Aziz & S. A. J. Polydoro (Org.), Auto-eficácia em diferentes contextos (pp. 25-58). Campinas, SP: Alínea.

VIEIRA, D., Soares, A. M., & Polydoro, S. A. J. (2006). Escala de auto-eficácia na transição para o mundo do trabalho (AETT): Um estudo de validação para a realidade brasileira. Em C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisando, M. Gonçalves & V. Ramalho (Org.), Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e contexto (pp. 293-299). Braga: Psiquilíbrios.

WILLIAMS, M. C., & Subich, C. M. (2006). The gendered nature of career related learning experiences: A social cognitive career theory perspective. Journal of Vocational Behavior.