

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Arthur Verschoore Burlamaque

**DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS EM CONTEXTO DE  
TRABALHO IMATERIAL NA PERSPECTIVA DO *LIFE COACHING***

Porto Alegre

2013

Arthur Verschoore Burlamaque

**DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS EM CONTEXTO DE  
TRABALHO IMATERIAL NA PERSPECTIVA DO *LIFE COACHING***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre

2013

## CIP - Catalogação na Publicação

Verschoore Burlamaque, Arthur  
DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS EM CONTEXTO DE /  
Arthur Verschoore Burlamaque. -- 2013.  
131 f.

Orientadora: Carmem Ligia Iochins Grisci.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2013.

1. Dilemas Pessoais. 2. Life Coaching. 3.  
Trabalho Imaterial. 4. Sociedade Líquido Moderna. I.  
Iochins Grisci, Carmem Ligia, orient. II. Título.

Arthur Verschoore Burlamaque

**DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS EM CONTEXTO DE  
TRABALHO IMATERIAL NA PERSPECTIVA DO *LIFE COACHING***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Conceito Final:

Aprovado em 11 de junho de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jaqueline Tittoni – PPGPSI/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes – PPGA/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Rolita Cavedon – PPGA/UFRGS

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci – PPGA/UFRGS

À minha família, sagrada família.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração e professores do Programa de Pós Graduação em Administração: ensino público de excelência;

À professora e orientadora Carmem Ligia Iochins Grisci: foco, precisão e visão de mundo;

Aos colegas de mestrado: companheirismo e aprendizado;

À família e amigos: suporte e carinho;

À minha maravilhosa esposa: amor incondicional;

À minha filha espetacular: alegria, alegria alegria;

Ao irmão doutor: exemplo para a caminhada;

À minha querida mãe: toda a força e amor;

Ao meu grande pai: para sempre meu mestre;

A todos os buscadores.

“Os guerreiros têm apenas uma coisa em mente: sua liberdade. Morrer e ser comido pela Águia não é um desafio. Por outro lado, enganar a Águia e ser livre é a suprema audácia.”

(Carlos Araña Castañeda)

## RESUMO

Fragilizado ao assumir riscos e ter que lidar com a instabilidade e a insegurança consequentes da busca por sua liberdade na sociedade líquido moderna e em contexto de trabalho imaterial, o indivíduo é exposto a inúmeras promessas de ferramentas de rápida solução, serviços, métodos e técnicas de desenvolvimento pessoal que prometem maior controle sobre as experiências de vida. A presente dissertação busca analisar como dilemas pessoais vivenciados em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna são apresentados e trabalhados na perspectiva do *life coaching*. Trata-se de um estudo exploratório que contou com a participação de cinco profissionais que prestam o serviço de *life coaching*. A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais semi-estruturadas. Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. A análise dos resultados foi realizada de maneira qualitativa e se deu à luz do referencial teórico sobre a sociedade líquido moderna, o trabalho imaterial, o *coaching* e o *life coaching*. Os resultados da pesquisa permitiram indicar o *life coaching* como serviço que busca corresponder à demanda por desenvolvimento pessoal no alcance de adaptação a mudanças, excelência em todos os domínios da vida e no ímpeto por autorrealização pessoal, características da vida líquida, através do uso de ferramentas gerencialistas originalmente empregadas para o desenvolvimento empresarial. Alinhado com a ideia de que todos devem estar em estado permanente de vigilância e de gestão de si, e mergulhado no movimento mercadológico de autoajuda e de desenvolvimento pessoal patrocinado por uma ideologia produtivista e capitalista, o *life coaching* mostrou-se como clara expressão da noção de produção de subjetividade, contexto característico do mundo sob hegemonia do trabalho imaterial. A oferta do serviço de *life coaching* se mostrou, ainda, de estruturação inconsistente. A falta de consenso apontada sobre o conhecimento de base que alicerça o *coaching* e a falta de regulamentação quanto à formação e premissas para atuação profissional nesta área são elementos que justificam o questionamento com relação à adequação da capacitação dos *life coaches* para o tratamento de dilemas pessoais em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna.

**Palavras-chave:** Dilemas Pessoais. *Life Coaching*. Trabalho Imaterial. Sociedade Líquido Moderna.

## ABSTRACT

The personal search for liberty in liquid-modern society and immaterial work context, and the consequent need to take risks and to deal with an instable and insecure environment can make one vulnerable as exposed to a countless number of tools, services, methods and techniques for personal development which promises fast results and increased control over life experiences. The present dissertation searches to analyse how personal dilemmas experimented in immaterial work context and in liquid-modern society are presented and worked in the perspective of life coaching. The present study is characterized as an exploratory study and counted with the participation of five professionals who offer life coaching services. The data was collected through individual semi-structured interviews. To analyse the data the content analysis was used. The analysis of the results was developed in a qualitative way from theoretical references about liquid-modern society, immaterial work, coaching and life coaching. The results of the research indicates life coaching as a service that utilizes management tools originally applied in business development, and a service that corresponds to a demand for personal development in the search for adaptation over changing situations, for excellence in all of life's domains, and in the search for personal realization, all characteristics of liquid life. Aligned with the idea that all should be in permanent state of awareness and self management, and deeply merged in the self-help and personal development market sponsored by productivist and capitalist ideology, life coaching is presented as a clear expression of the subjective production notion that is characteristic of a world in predominance of immaterial work. The life coaching has yet been presented as an inconsistent service in terms of its structure. In Brazil, the lack of consensus pointed out over its knowledge base, the lack of regulation over the life coaching formation and the inexistence of premises for life coaching professional performance are elements that justify questioning how appropriate and adequate are life coaches' capacitation to work out personal dilemmas in immaterial work context and in liquid-modern society.

**Keywords:** Personal Dilemmas. Life Coaching. Immaterial Work. Liquid-Modern Society.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos participantes do estudo .....	59
Quadro 2 - Noções de dilemas apresentadas pelos <i>coaches</i> . .....	86
Quadro 3 - Dilemas relatados e suas respectivas áreas e forma de apresentação.	103

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	5
LISTA DE QUADROS .....	9
SUMÁRIO.....	10
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Objetivos .....	23
1.1.1 Objetivo Geral .....	23
1.1.2 Objetivos Específicos.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 SOCIEDADE LÍQUIDO MODERNA E A VIVÊNCIA DE DILEMAS PESSOAIS... 24	
2.2 TRABALHO IMATERIAL.....	34
2.3 COACHING .....	45
2.3.1 <i>Life Coaching</i> .....	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	56
3.2 MÉTODO .....	56
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	58
3.4 COLETA DE DADOS .....	62
3.4.1 Entrevistas Semiestruturadas .....	62
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	63
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	65
4.1 ATUAÇÃO EM COACHING E FORMAÇÃO DE <i>LIFE COACHES</i> .....	65
4.1.1 Atuação em <i>life coaching</i> e em outras áreas do <i>coaching</i> .....	65
4.1.2 A formação de <i>life coach</i> .....	72
4.2 VIVÊNCIA DE DILEMAS PESSOAIS DE <i>COACHEES</i> NA PERSPECTIVA DO <i>LIFE COACHING</i> .....	84
4.2.1 Dilemas correspondentes à área financeira.....	91
4.2.2 Dilemas correspondentes à área profissional.....	92
4.2.3 Dilemas correspondentes a relacionamentos.....	98
4.2.4 Dilemas correspondentes às áreas intelectual, espiritual, saúde e lazer .....	101
4.3 O <i>LIFE COACHING</i> E SUAS REPERCUSSÕES EM CONTEXTO DE TRABALHO IMATERIAL NA SOCIEDADE LÍQUIDO MODERNA.....	104
4.3.1 Objetivos do serviço de <i>life coaching</i> .....	104

	11
4.3.2 Elementos do serviço de <i>life coaching</i> .....	110
4.3.3 Ferramentas do serviço de <i>life coaching</i> .....	118
4.3.4 Repercussões do serviço de <i>life coaching</i> para a vida dos <i>coachees</i> .....	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	123
REFERÊNCIAS.....	127
ANEXOS .....	130
ANEXO A - ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM <i>LIFE COACHES</i> .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos são os temas que, entrelaçados, possibilitam a formação de descrições e explicações, ou tão somente uma noção de como evolui a sociedade. Seria certamente arriscado afirmar que há somente um aspecto central que norteia as transformações que nela ocorrem. Quando o desejo é conhecer e compreender o modo como se organiza a vida social e coletivamente, o esgotamento de qualquer um dos temas relevantes a essa compreensão não satisfaz o objetivo maior sem, naturalmente, levar a quem possui essa intenção à abertura de uma série de outros temas correlatos. Assim sendo, não se tem necessariamente um ponto de partida, mas vários, onde um aspecto puxa algum outro e, em uma construção de complementaridade, certa compreensão vai se formando, sem apenas um ponto central, nem necessariamente ponto certo de início e nem de fim.

Focar o olhar sobre as transformações que ocorrem no mundo do trabalho abre, sem dúvida, campo para o desdobramento da dinâmica acima. Um dos caminhos possíveis a se trilhar para investigar as transformações do trabalho é o de voltar o ângulo de visão para aquele que trabalha, no caso o indivíduo da sociedade contemporânea.

Uma vez realizado esse movimento, uma primeira descoberta pode ser a de que observar o indivíduo no trabalho também significa observá-lo em diferentes épocas. Muitos autores (GORZ, 2005; HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATTO; NEGRI, 2001; e SENNETT, 2011) analisam a transição do trabalhador nos modelos tayloristas e fordistas de produção para o trabalhador pós-fordista. Outros autores refletem em especial as consequências humanas de tais transformações, como por exemplo, a corrosão do caráter, a fragilidade dos laços de solidariedade e as novas experimentações de tempo (AUBERT, 2003; BAUMAN, 2001; 2007; e 2008; GAULEJAC, 2007; GRISCI, 2011; SENNETT, 2011).

Muitos são os pontos convergentes nas abordagens desses autores que apontam o desconforto por que passa o indivíduo sob a lógica vigente do trabalho. Neste contexto, tratar de dilemas pessoais – situações em que é preciso escolher entre duas ou mais alternativas, sendo que em todos os casos se espera alguma consequência negativa – significa lançar olhar sobre um indivíduo em movimento de mudança, na busca por sua autorrealização, em que é responsabilizado pelo seu sucesso ou pelo seu fracasso.

Fragilizado ao assumir riscos e lidar com a instabilidade e a insegurança consequentes da busca por sua liberdade, o indivíduo é exposto a inúmeras promessas de ferramentas de rápida solução, serviços, métodos e técnicas de desenvolvimento pessoal que prometem maior controle sobre as experiências de vida (BAUMAN, 2007; GAULEJAC, 2007). Uma das técnicas ou oferta de serviço que cresce com força neste enredo é o *coaching* (GRIFFITHS, 2005).

Havendo nascido como técnica para o desenvolvimento de habilidades, desempenho, liderança e adequação funcional pessoal, além de ajudar a remediar padrões comportamentais indesejáveis (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005) de executivos no trabalho, o *coaching* invade a esfera pessoal nos últimos anos (GRANT, 2003) sob outro enfoque e a denominação de “*life coaching*”. Mantendo a essência do método que pressupõe o desenvolvimento de aspectos pessoais pontuais dentre as organizações através de programas de curta duração e poucos encontros, nesta derivação, aplicado a questões de qualquer natureza da vida pessoal, o *coaching* se propõe como serviço alternativo à psicoterapia (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005). Apresenta-se como oferta de serviço para suprir uma demanda potencial de mercado de indivíduos impelidos a mudar e adaptarem-se constantemente para manterem-se “no jogo” (AUBERT, 2010; BAUMAN, 2007; GAULEJAC, 2007; GRISCI, 2011; SENNETT, 2011).

Sob a ótica do trabalho imaterial e a partir da descrição de uma sociedade líquido moderna (BAUMAN, 2007, GORZ, 2005; HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATTO; NEGRI, 2001), não haveria surpresa no fato de que metodologias como a do *coaching*, inicialmente de aplicação restrita ao ambiente de trabalho ou vida profissional, extrapolem seu propósito de concepção e passem a invadir o domínio privado da vida dos indivíduos como suposta solução para questões pessoais. Tampouco a crescente procura pelos indivíduos por serviços ou técnicas de rápida solução para questões pessoais estaria dissonante com o contexto de produção de subjetividade característico do mundo sob hegemonia do trabalho imaterial (GORZ, 2005; HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATTO; NEGRI, 2001), com a ideologia gerencialista predominante em um mundo fortemente influenciado pelo projeto organizacional (AUBERT, 2003; GAULEJAC, 2007), e perante os dilemas enfrentados pelos indivíduos de uma vida líquida (BAUMAN, 2007; GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011; OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

O que pode não estar tão claro, a partir do contexto deste contexto descrito, são os efeitos e repercussões do *life coaching* para aqueles indivíduos que o procuram em busca de suporte para o enfrentamento de dilemas pessoais. Então, para poder problematizar os dilemas pessoais e o *life coaching* em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna, faz-se necessário abordar alguns pontos chave relacionados a esses temas.

Uma das questões chave que se apresenta na relação do homem com o trabalho é a do valor atribuído ao trabalho. No pós-fordismo, a ideia de tempo como padrão de valor se modifica. Segundo Gorz (2005), a percepção de valor muda e a valoração do trabalho passa a repousar sobre as capacidades expressivas e cooperativas do sujeito (aquelas que não se pode ensinar) e, ainda, sobre sua vivacidade na utilização dos saberes. Tais saberes fazem parte, não mais exclusivamente do ambiente de trabalho, mas da cultura do cotidiano.

Gorz (2005) explica que as capacidades expressivas e cooperativas, agora valorizadas, são desenvolvidas não somente em ambiente de trabalho, mas aprendidas pelos trabalhadores em atividades do seu tempo livre. Tudo aquilo que é internalizado pelo sujeito a partir de experiências de interação social, esportiva, artística, por exemplo, é reconhecido e demandado nos postos de trabalho como competências que garantem a própria empregabilidade do trabalhador. O desenvolvimento do sujeito do trabalho deve ocorrer em qualquer lugar e a todo o tempo.

Para o trabalhador da indústria taylorizada, essas não eram as exigências, mas sim a soma do seu trabalho em determinada unidade de tempo. A esses, importância era posta sobre como se inseriam no fluxo de produção. A tecnologia e a informatização ajudaram a criar uma nova condição em que o trabalhador, pós-fordista, passou a ser então avaliado pela sua participação no fluxo de informações. O que importa não mais é o modo como comporta o seu corpo e as ações frente às demandas de uma linha de produção, mas como se motiva a dar o que melhor pode frente a imprevistos e problemas. O desafio passa do âmbito da quantidade para o da qualidade (GORZ, 2005).

Assim sendo, as tarefas do trabalhador pós-fordista são difíceis de prescrever e de formalizar. “O que é prescrito é a subjetividade, ou seja, precisamente isso que somente o operador pode produzir ao “se dar” a sua tarefa” (GORZ, 2005, p.18).

Ao produzir-se para responder à tarefa a ele demandada, o trabalhador

produz mais do que a *mais valia* esperada pelo contrato de trabalho estabelecido, produz também, segundo Hardt e Negri, “[...] produtos imateriais, como a informação, o conhecimento, idéias, imagens, relacionamentos e afetos.” (HARDT e NEGRI, 2005, p.100). Segundo esses autores, à medida que se derivam como produtos do trabalho imaterial, também, novas relações sociais, trata-se aqui da própria produção de subjetividade, “a criação e reprodução de novas subjetividades na sociedade” (HARDT e NEGRI, 2005, p.100).

Ainda, segundo Hardt e Negri, “A cena contemporânea do trabalho e da produção, [...], está sendo transformada sob a hegemonia do trabalho imaterial” (HARDT; NEGRI, 2005, p.100).

No trabalho material, as condições para que seja realizado um bom trabalho podem ser previstas, planejadas e preparadas. O que se necessita de recurso pode ser provido. No trabalho imaterial, é demandado do trabalhador o que é necessário para a execução das tarefas (LAZZARATTO e NEGRI, 2005). É importante, e óbvio, notar que as novas relações sociais produzidas a partir do ciclo de produção de subjetividade não afeta apenas os indivíduos, mas também a sociedade em âmbito coletivo.

O imaterial posto a serviço do trabalho exige do indivíduo a produção de si mesmo e a responsabilização por fazê-lo bem feito. Bauman critica: “Antes de qualquer outra coisa, a afirmação “Eu sou um indivíduo” significa que sou responsável por meus méritos e meus fracassos, e que é *minha* tarefa cultivar os méritos e reparar os fracassos” (BAUMAN, 2007, p.29). A partir dessa premissa, a noção de autonomia e individualidade se confunde entre direito e dever. A mesma autonomia que no exercício do dever reforça a noção de individualidade, coloca o indivíduo na posição de único culpado por qualquer frustração. E por aí, em algum lugar o indivíduo procura a sua liberdade.

Nas relações da sociedade líquido moderna (BAUMAN, 2007), a livre escolha pode ter um alto preço. O senso de liberdade se aproxima ao de instabilidade e a livre escolha se distancia do alcance da maioria. Bauman diz ainda que “Qualquer aumento na liberdade pode ser traduzido como um decréscimo na segurança e vice-versa” (BAUMAN, 2007, p.52). Nesse cenário, não é fácil para o indivíduo estar bem em sua pele.

Compreendido que o alívio de largar não consiste somente no objetivo de deixar qualquer coisa para trás, mas também em um propósito de mudança em

busca de algo, o que está em jogo é a própria autorrealização pessoal. Aqui, não se distingue autorrealização pessoal da autorrealização profissional. Se, ao cabo, ambas as realizações tenham seu significado muito próprio e distinto, durante a trajetória em busca de um objetivo maior, ambas se fundem em escolhas e decisões comuns.

Em um mundo de organizações e onde o privado foi invadido pelo profissional, mobilizar a subjetividade para o alcance da autorrealização subentende desenvolver o potencial próprio e colocá-lo em sinergia com os objetivos de rentabilidade da empresa. A maneira como o indivíduo deve conduzir esse desenvolvimento de potencial não poderia ser tão distinta do modo pelo qual as organizações ou empresas conduzem a otimização dos seus recursos, afinal, é no âmbito dessas que a manifestação das habilidades desenvolvidas por eles devem se manifestar.

Segundo Gaulejac (2007), uma boa gestão de si mesmo é esperada do indivíduo como fator chave do sucesso individual e da empresa. O problema do desemprego, por exemplo, passa então, a ser abordado não pelo cruzamento entre empregos criados e o número de trabalhadores ativos aptos a ocuparem as vagas, mas pelas falhas de empregabilidade de certa parcela da população e, portanto, de sua falta de adaptação (GAULEJAC, 2007). Nesse sentido o trabalhador deveria conhecer os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, e desenvolver as competências que não possui. Não será ninguém além do indivíduo que providenciará a aquisição de novas competências, e em nenhum outro espaço que não o seu espaço privado e durante o seu tempo livre. A vida se torna, assim, um plano de carreira (GAULEJAC, 2007, p.179).

O homem deve produzir-se. Sua produção passa por um processo de racionalização assim como a de bens e serviços. A gestão de si e o conceito de autoempreendedor são centrais à crítica de uma sociedade em que o mundo produtivista define quem é o melhor dos homens, o empreendedor. “O *manager* emerge como figura ideal do homem que empreende, capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse, desenvolver sua inteligência cognitiva e também emocional, pôr todas as suas qualidades a serviço da rentabilidade” (GAULEJAC, 2007, p.179).

O *manager* aqui não está ligado a um posto de trabalho, mas ao papel exercido por todo e qualquer indivíduo na gestão de si em busca da autorrealização.

“Até os assalariados se tornarão empreendedores individuais, gerenciando sua carreira como a de uma pequena empresa [...]” (GAULEJAC, 2007, p.179). “A modernidade líquida é “líquida” na medida em que também é pós-hierárquica”, acrescentaria Bauman (2007, p.44). A leitura de Gorz (2005, p.22) de que não é mais o sujeito que adere ao trabalho, mas o trabalho que a ele adere, coloca, sob outra abordagem, essa mesma questão.

Aliás, pode-se dizer que se tem na ideia de Gorz de gerir a sua força de trabalho (considerada o capital fixo do indivíduo), nos conceitos do “eu sociedade anônima” e de gestão de si de Sennett e Gaulejac pontos focais de convergência entre as análises feitas por esses autores sobre as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho.

No dinamismo desse mundo de gestores, os autoempreendedores se deparam constantemente com o ímpeto de mudança. Todos devem estar em estado permanente de vigilância. “Produzir sua vida, realizar-se, construir-se, são formulações que contribuem para remeter à imagem de que o futuro do indivíduo depende de sua capacidade de gerenciar a si mesmo” (GAULEJAC, 186, 2007).

O trabalhador ‘adaptado’ ao mercado de trabalho deveria estar de prontidão para a mudança, sendo ela conduzida por ele ou mesmo sem a sua consulta. Não só isso, também deveria ser empregado um esforço contínuo de cercar todas as apostas e manter abertas todas as opções (BAUMAN, 2007). Em qualquer tomada de decisão dessa natureza é ponderado o equilíbrio entre segurança e liberdade. A liberdade de escolha pelo início ou reinício de uma possibilidade de carreira, traz consigo a insegurança sobre a instabilidade a ser enfrentada ou o medo da incompetência. São comuns situações em que os indivíduos, em todos os casos, se defrontam com alternativas desfavoráveis. Os dilemas dos indivíduos nos seus trabalhos e nas suas carreiras extrapolam para as suas vidas e para a vida daqueles que os acompanham (GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011; OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

Na modernidade líquida tal como apresentada por Bauman: “Prever tendências futuras a partir de eventos passados torna-se cada dia mais arriscado e, frequentemente, enganoso” (BAUMAN, 2007, p.08). Pelo discurso associado à lógica social e de trabalho vigente, por mais que por meio de uma boa gestão de si mesmo o gestor busque uma melhor abertura aos outros; uma abordagem positiva aos problemas; uma intersubjetividade confiante que permita a mobilização

dos seus recursos internos para construir relações harmoniosas e eficazes (GAULEJAC, 2007), nem sempre sozinho ele consegue êxito.

É no sentido de facilitar a adaptação do indivíduo às demandas que sobre ele recaem em contexto de trabalho imaterial que se apresentam ofertas de ajuda para a condução de seu plano de carreira ou para que adquira as competências relativas ao alcance de objetivos pessoais e profissionais. Nesses termos, considera-se a oferta de serviços de especialistas, como exemplifica o *coaching*, um importante aspecto a ser considerado em relação às transformações aqui exploradas do mundo do trabalho.

A crítica de uma sociedade que exige dos indivíduos excelência em todos os domínios de sua existência em prol de adaptação e sucesso profissional mostra, também, os modos criados que reforçam a lógica vigente, facilitam o anseio de mudança dos indivíduos e os auxiliam a frutificar todos os seus talentos, ao propor uma:

[...] panóplia de instrumentos para ajudá-lo a bem gerenciar sua subjetividade, e daí uma floração de técnicas de desenvolvimento pessoal como a análise transacional (AT), a programação neurolingüística (PNL) ou a inteligência emocional (IE). Especialistas em aconselhamento vão ajudar aqueles que têm seus meios para melhor gerenciar sua carreira, sua vida, suas emoções, seu tempo, seu estresse [...] (GAULEJAC, 2007, p.187).

Justifica sua ação, a ideia de que a educação deve ser contínua, por toda a vida e o conhecimento deve ser constantemente renovado e, por consequência, as próprias profissões. Onde há uma demanda, ali está o mercado pronto para atendê-la com rapidez. Em todos os casos, o constante autoexame, autocrítica e autocensura, aspectos característicos da vida líquida, alimentam a insatisfação do eu *consigo mesmo* (BAUMAN, 2007, p.19) e potencializam os dilemas pessoais (GRISCI, BITENCOURT e FLECK, 2012).

Neste contexto de modernidade líquida e trabalho imaterial como pano de fundo, o *coaching* toma proeminência no rol de instrumentos de desenvolvimento individual em todo o mundo.

Neste estudo, se mantém os termos *coaching*, e todas as suas derivações, tais como *life coaching*, *coach* e *coachees* na língua inglesa por serem termos que se tornaram correntes no contexto que lhes é pertinente.

Para a Associação Brasileira de Coaching (THE EXECUTIVE COACHING

FORUM, 2008), é precisamente para cumprir com o objetivo de desenvolvimento pessoal que o método de *coaching* foi concebido e, a razão pela qual os clientes contratam esse serviço é justamente porque percebem desconfortos ou dificuldades comportamentais em certas circunstâncias que relacionam com alguma limitação que os incomodam. Gaulejac (2007), ao criticar a crescente necessidade do autogerenciamento pelos indivíduos, não conceitua o *coaching*, mas explica que se trata de um acompanhamento sistemático, fundado sobre um diálogo confiante, no qual se examinam objetivamente os pontos fortes e os pontos fracos, fixam-se objetivos e etapas na progressão, põem-se em prática estratégias em vista de uma melhoria progressiva dos resultados.

Segundo a Associação Brasileira de Coaching através de publicação no Brasil de tradução do manual gerado pelo THE EXECUTIVE COACHING FORUM (2008), no final da década de 1980 e início da década de 1990, o *coaching* era uma atividade pontual. Já no final dos anos 2000:

organizações que utilizam o *coaching* relatam que provavelmente aumentarão o seu uso nos próximos cinco anos, e várias empresas, grandes e pequenas, afirmam que introduzirão o *coaching* [...]. O *coaching* está ganhando popularidade e prestígio (MANUAL DO COACHING EXECUTIVO, 2008, p.5).

Em paralelo à crescente popularidade do *coaching* em ambiente organizacional, o *coaching* como solução para demandas individuais cresce desde o início dos anos 2000 junto a indivíduos que buscam alcançar importantes objetivos pessoais e profissionais (GRANT, GREEN, e OADES, 2006; CAVANAGH, GRANT, e KEMP, 2005).

Para a entidade mais antiga do Brasil na promoção do *coaching*, a Associação Brasileira de Coaching (ABC), nas ocasiões em que um indivíduo contrata diretamente o serviço de *coaching*, o embrião da contratação desse serviço é a percepção de que há que se buscar uma mudança, mudança essa que não é totalmente clara, e as formas de consegui-la, ainda menos claras pelo contratante. Nesse caso o contratante é o cliente final que efetivamente participa e cujo desenvolvimento individual é o foco das etapas de um programa de *coaching* (MANUAL DO COACHING EXECUTIVO, 2008).

Programas como os de *coaching* parecem preencher lacunas abertas pelo anseio consequente de dilemas que envolvem escolhas ou tomadas de decisões de

vida ou carreira. Sob a ótica da modernidade e vida líquida, e em contexto de trabalho imaterial, a dialética entre a oferta de programas como os de *coaching* e a demanda dos indivíduos pela produção e gerenciamento de si pode ser entendida como dinâmica que potencializa e reproduz a lógica vigente.

Enfrentar situações cujas alternativas se apresentam com consequências desfavoráveis, do tipo comumente apresentado como ‘se correr o bicho pega, se ficar o bicho come’, ou ‘entre a cruz e a espada’, sem auxílio ou cooperação de alguém certamente é muito desafiante a qualquer indivíduo (GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011). Bauman (2007) compreende tais serviços de ajuda, no sentido dos programas *coaching*, como uma oferta que se apresenta no sentido de vir a reforçar a lógica de produção de identidades da sociedade líquido moderna por ele criticada, afirmando que:

Diligentemente, aguçamos os ouvidos para as vozes de “dentro”, e ainda assim é difícil ficarmos real ou plenamente convencidos, além de qualquer dúvida razoável, de que as vozes não foram mal-interpretadas e de que ouvimos o suficiente para tomar uma decisão e estabelecer um veredicto. Obviamente, precisamos que alguém nos ajude a entender o que ouvimos, mesmo que apenas para garantir que nossas percepções se sustentem (BAUMAN, 2007, p.28).

A importância da sustentação para as decisões e veredictos assumidos está nas consequências que marcarão o indivíduo e aqueles que dele dependem. Um profissional *coach* justifica os seus serviços ao oferecer ajuda à compreensão e superação das restrições de um indivíduo frente ao confronto com uma situação desafiante ou frente a uma necessidade de mudança. Um *coach* buscará estabelecer com o cliente os objetivos a serem alcançados, uma vez compreendidos seus motivos e circunstâncias. O *coaching* é uma resposta do mercado para atender indivíduos vivenciando dilemas ou desafios na sua vida (ROGERS, 2008).

E, se onde há demanda, há oferta, a especialização da oferta é também verdade. Os serviços de *coaching* atendem um público de demandas variadas. Alguns autores como Cavanagh, Grant e Kemp (2005), diferenciam o *coaching* em *coaching* executivo, *workplace coaching* e *life coaching*.

Enquanto que o *coaching* executivo e o *workplace coaching* são serviços de *coaching* estreitamente ligados ao trabalho e/ou ao ambiente corporativo, o *life coaching*, ou *personal coaching*, como assim pode ser também chamado (GRIFFITHS, 2005; O MANUAL DO COACHING EXECUTIVO, 2008), trata de todo e

qualquer assunto da vida de um indivíduo em que o indivíduo entende que deve mudar, melhorar ou se aperfeiçoar (CANANAGH, GRANT, e KEMP, 2005).

O *coaching* executivo e *workplace coaching* lidam com questões semelhantes entre si, sendo que o primeiro é destinado aos executivos de organizações empresariais e o segundo para empregados de escalão menor. Os coordenadores e supervisores são o público-alvo do *workplace coaching*, que mantém a preocupação em desenvolver habilidades para as tarefas rotineiras e melhorar o desempenho e resultados dos clientes para a organização em que esses trabalham (CANANAGH, GRANT, e KEMP, 2005).

Profissionais *coaches* que ofertam o serviço de *life coaching* devem estar preparados para interagir com os seus clientes através de um espectro mais amplo de assuntos – assuntos relacionados à vida do *coachee* (DRYDEN e NEENAN, 2002) – e a partir dos assuntos apresentados pelo cliente, estabelecer a dinâmica do processo de *coaching* em prol de uma mudança desejada e/ou aprofundamento da experiência vivida.

“Refletir acerca da vivência de dilemas relativos ao trabalho equivale a refletir sobre a vivência de dilemas relativos à vida como um todo” (GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011, p.565). Assim sendo, os diferentes tipos de *coaching* até aqui apresentados se mostrariam adequados para o estudo de dilemas pessoais como oferta de serviço, cujos objetivos são condizentes com as demandas de indivíduos da sociedade líquido moderna sob hegemonia do trabalho imaterial. Porém, é também verdade que ao não restringir o escopo de questões de progresso pessoal àquelas necessariamente relacionadas às questões do trabalho do indivíduo e a assistência prestada por profissionais de *life coaching*, em detrimento ao suporte prestado por *executive coaches* ou *workplace coaches*, pode ser entendida como melhor direcionada para trabalhar com situações de vida, ou dilemas pessoais, que envolvem a tomada de decisões que impactarão tanto na esfera profissional como na pessoal de indivíduos da sociedade contemporânea, e não tão somente o desenvolvimento pessoal na busca por objetivos profissionais.

Por dilema pessoal se entende, então, a vivência de situações em que o indivíduo se encontra diante de alternativas difíceis ou inconvenientes (GRISCI, 2012). A esta altura, dois pontos se fazem importantes para o presente estudo. O primeiro é o de expor as peculiaridades e características do serviço de *life coaching*, no sentido de examiná-lo como uma resposta ofertada pelo mercado para suprir a

demanda de suporte e auxílio para o indivíduo, na sua tentativa de fazer a gestão de si frente aos anseios consequentes de dilemas pessoais despertados no seu percurso de vida e trabalho na sociedade líquido moderna. O segundo, de investigar a convergência dos benefícios sugeridos pelos programas de *life coaching* com os pressupostos do trabalho imaterial e à liquidez da vida moderna, onde a carreira passa a ser de responsabilidade do trabalhador assim como a necessidade de mudar para adaptar-se, sua vida privada tomada pelo esforço de desenvolvimento profissional, a demanda para a sua empregabilidade sendo maior do que apenas o domínio da técnica de trabalho, e a não distinção entre tempo de trabalho e de não trabalho (CARDOSO e GRISCI, 2012).

É em torno da noção de enfrentar mudanças ou arcar com as consequências de não mudar que o *life coaching* se apresenta como fenômeno social relevante para o trabalhador que percorre sua vida e carreira sob hegemonia do trabalho imaterial. Por um lado se tem o *life coaching* como oferta de serviço com proposta clara e método de atendimento profissional definido e concebido para facilitar processos de mudança ou auxiliar no desenvolvimento pessoal frente a situações difíceis. Por outro lado, há uma demanda por tais serviços, demanda essa gerada a partir de indivíduos que necessariamente devem se submeter à aceitação de situações ou a mudanças (e as conduzir com sucesso) visando a sua adaptabilidade em um projeto de sociedade produtivista em que deve produzir-se como trabalhador, buscar firmar sua individualidade, gerenciar a si mesmo, desenvolver o seu autoempreendedorismo e necessariamente enfrentar a instabilidade e insegurança geradas de decisões tomadas neste contexto.

Encontra-se no *life coaching* serviço com processo sistematizado para problematização, esclarecimento e compreensão acerca de situações pessoais como dilemas e desafios de vida (ROGERS, 2008), assim como uma proposição de método para busca por maior controle e desenvolvimento pessoal na tentativa do indivíduo em dirigir tais situações. Logo, entende-se que através do *life coaching* os dilemas pessoais podem ser identificados com clareza e nitidez.

A identificação de dilemas e o modo como são trabalhados nos programas de *life coaching* podem ajudar a elucidar o projeto organizacional sob a hegemonia do trabalho imaterial na sociedade líquido moderna (BAUMAN, 2007; GAULEJAC, 2007; GORZ, 2005). Além disso, pode ser elucidada a forma pela qual operam soluções mercadológicas geradas por essa mesma sociedade para problemas que

emergem a nível individual como consequência da própria lógica de vida líquida e do trabalho imaterial nela instaurada.

Então, para o presente estudo, a dinâmica estabelecida pelos serviços de *life coaching* é entendida como fenómeno social e mercadológico que estabelece campo adequado para o estudo de dilemas pessoais contemporâneos em contexto de trabalho imaterial, e das repercussões da vivência de tais dilemas para os indivíduos.

Frente ao até aqui exposto, considera-se pertinente e relevante apresentar a seguinte questão de pesquisa:

**Como são apresentados e trabalhados, na perspectiva do *life coaching*, dilemas pessoais vivenciados por *coachees* em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna?**

Para respondê-la, propõem-se os objetivos seguintes:

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como dilemas pessoais vivenciados em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna são apresentados e trabalhados na perspectiva do *life coaching*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar como se dá a formação de *life coach*;
- Listar dilemas pessoais vivenciados por *coachees* na perspectiva do *life coaching*;
- Descrever e analisar como dilemas pessoais vivenciados por *coachees* são trabalhados na perspectiva do *life coaching*;
- Descrever e analisar as repercussões do *life coaching* para os *coachees* na perspectiva de *life coaches*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SOCIEDADE LÍQUIDO MODERNA E A VIVÊNCIA DE DILEMAS PESSOAIS

Os autores escolhidos para a fundamentação teórica da presente dissertação abordam a trama e dinâmica da organização social moderna e dilemas vivenciados pelos indivíduos dessa sociedade a partir de um olhar abrangente, elegendo inúmeras categorias de análise e confrontando os seus aspectos e efeitos nos tempos passados e em tempos atuais. Autores como Aubert (2003), Bauman (2001, 2007), Gaulejac (2007), Grisci (2002) Grisci (2011), Gorz (2005), Sennett (2011), Lazzaratto e Negri (2005), e Hardt e Negri (2005) assim o fazem. Sob diferentes perspectivas e enredos analisam as características distintivas que lhes cabem.

No conjunto de transformações relatadas por esses autores, muitos pontos de convergência e sinergia podem ser aferidos entre as suas análises, apesar das diferentes ênfases por eles dadas aos aspectos que descrevem como parte do processo de mudança da sociedade. Ao denominarem os tempos atual e passado, os autores não se utilizam das mesmas terminologias, mas todos contrapõem uma velha a uma nova ordem social.

Bauman (2001, 2007, 2008), utiliza-se do conceito de “liquidez” e “solidez” para contrapor da nova a velha modernidade. Para Bauman (2001, p.15), “a modernidade significa muitas coisas, e sua chegada e avanço podem ser aferidos utilizando-se muitos marcadores diferentes”. Todavia afirma que há um atributo crucial que todas as demais características seguem: a relação cambiante entre espaço e tempo.

O que muda para esses autores é, sobretudo, a relação do indivíduo com o espaço e o tempo, ou ainda, a independência entre espaço e tempo, e com a relação de ambos com a experiência de vida. As possibilidades de agir independentemente do espaço, ou do tempo, implica em fortes mudanças de poder.

Aubert (2003) e Grisci (2002) exploram especialmente a questão da nova relação com o tempo na época atual para a compreensão do indivíduo hipermoderno:

Tempos atravessados por velocidades extraordinárias que desvalorizam o passado, presente e futuro, e, conseqüentemente, absolutizam e banalizam

as trajetórias dos sujeitos. Tempos que, sem dúvida, necessitam de novas compreensões (GRISCI, 2002, p.34).

Para Bauman (2001, 2007, 2008), um marco entre modernidade sólida e líquida ou então “uma mudança radical no arranjo do convívio humano e nas condições sociais sob as quais a política-vida é [...] levada” (BAUMAN, 2001, p.18) é o fato de que “o poder se tornou verdadeiramente *extraterritorial*, não mais limitado, nem mesmo desacelerado, pela resistência do espaço” (BAUMAN, 2001, p.18).

O espaço encolhe, é flexível. O tempo se movimenta através do espaço de forma acelerada, chegando, em nossos tempos, a uma velocidade nunca antes experienciada. Os trechos de espaço que uma unidade de tempo passa, atravessa, cobre ou conquista se alargam assim como a capacidade de carga que o tempo carrega consigo. Esse é o ambiente propício para a fluidez (BAUMAN, 2001, p.15).

Para Aubert (2003), a velocidade subjuga o tempo: “[...] nossa época está vivendo uma mutação radical na sua relação com o tempo [...]”<sup>1</sup> (AUBERTT, 2003, p.21). A mudança na relação entre o indivíduo e o tempo contribui para a emergência de um novo tipo de indivíduo: “[...] flexível, apressado, centrado sobre o imediato, sobre o curto prazo e sobre o instante [...]”<sup>2</sup> (AUBERTT, 2003, p.21). A autora ainda aponta esse indivíduo como de identidade incerta e frágil.

No domínio da economia, a conquista de espaço é sinônimo de conquista de novos mercados (AUBERT, 2003). Graças às evoluções nas telecomunicações e ao advento do *cyberspace* a velocidade subjuga o tempo. Nesta lógica: “[...] é ganhando tempo que a gente pode ganhar novos espaços.”<sup>3</sup> (AUBERT, 2003, p.33).

Bauman (2005, p.07) afirma que uma sociedade líquido moderna é “uma sociedade em que as condições sobre as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir”. Em contra partida a “constância, a aderência e a viscosidade das coisas” são tomadas como características perigosas e são alvos de ataque para os membros desta sociedade (BAUMAN, 2007, p.09).

A ideia que se faz nessa sociedade sobre constância, aderência e

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] notre époque est en train de vivre une mutation radicale dans son rapport au temps [...]”.

<sup>2</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] flexible, pressé, centré sur l’immédiat, le court terme et l’instant [...]”.

<sup>3</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] c’est en gagnant du temps que l’on peut regagner de nouveaux espaces.”

viscosidade pode ser compreendida com propriedade através da lógica de consumo instaurada na economia da modernidade líquida. Os hábitos, rotinas e formas de agir dos consumidores não devem respeitar nada que leve o consumidor ao apego. Vigilância, desapego, estar sempre à frente (junto ao progresso), enfim são essas as palavras de ordem. “Vida líquida significa constatare autoexame, autocrítica e autocensura. A vida líquida alimenta a insatisfação do eu *consigo mesmo*” (BAUMAN, 2007, p.19). A insatisfação está à espreita nas experiências de vida dos indivíduos. Os indivíduos, seres reflexivos, observam atentamente cada movimento que fazem e raramente estão “satisfeitos com os resultados, sempre prontos a corrigi-los” (BAUMAN, 2001 p. 31).

Não apenas observam atentamente cada movimento, como tentam tirar sempre o máximo de cada instante. Outra faceta da questão da insatisfação constante do “eu consigo mesmo” trazida por Bauman (2007) é o foco do indivíduo sobre a satisfação imediata dos seus desejos. Para Aubert (2003), preso à máquina da economia do “eterno presente” e coberto por possibilidades infindáveis de escolhas de consumo, o indivíduo centra-se sobre a satisfação do imediato. A autora indaga:

[...] não viramos tão somente “homens do presente”, incapazes de viver de nenhum outro modo que no presente mais imediato, mas mais ainda, homens do instante, aderentes à intensidade do momento e buscando sensações fortes ligadas unicamente ao instante presente?<sup>4</sup> (AUBERT, 2003, p.27).

Aubert (2003) atribui a instauração do culto pela urgência e busca de satisfação imediata à lógica de curto prazo e visão rentabilista sobre o tempo (norteadora dos mercados financeiros), e aos avanços da tecnologia de telecomunicações (que permitem relações e troca de informações em tempo real independentemente de localidade ou senso de espaço). O senso de urgência se aplica, nos tempos de hoje, a todos os registros da existência. Os efeitos da lógica de mercado financeiro sobre os trabalhadores e indivíduos de forma geral, e das telecomunicações sobre toda a sociedade são, também, duas categorias de análise importantes para Grisci (2002).

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] ne sommes-nous pas devenus non seulement des “hommes-Présent”, incapables de vivre autrement que dans le présent le plus immédiat, mais plus encore des hommes de l’Instant, collant à l’intensité du moment et recherchant des sensation fortes liées à la seule jouissance de l’instant présent?”.

Já para Bauman, em um sentido complementar, o consumo é a tal ponto relevante como categoria de análise que esse autor afirma que a vida líquida é uma vida de consumo. Isso porque há no padrão dos objetos de consumo um forte parâmetro para o julgamento e avaliação de todos os “fragmentos animados e inanimados” do mundo (BAUMAN, 2007, p.17). E como os objetos de consumo na lógica econômica da modernidade líquida, todos os seus fragmentos perdem, sem muita demora, sua utilidade, seu poder de sedução e valor.

Deixando claro que o quê perde valor e utilidade frente ao julgamento e avaliação dos consumidores (representantes fieis do modo líquido de vida) são tanto os fragmentos animados e inanimados, emerge a problemática da avaliação e julgamento dos próprios indivíduos frente ao padrão dos objetos de consumo. “Na sociedade dos consumidores, ninguém pode deixar de ser um objeto de consumo” (BAUMAN, 2007, p.18). Ainda nas palavras do autor:

“Consumidores” e “objetos de consumo” são polos conceituais de um *continuum* ao longo do qual todos os membros da sociedade de consumidores se situam e se movem, de um lado para outro diariamente. Alguns podem ser colocados, por mais tempo, bem perto do polo das mercadorias. Nenhum consumidor, no entanto, pode estar plena e verdadeiramente seguro de que não cairá perto, desconfortavelmente perto, de suas cercanias. Só como mercadorias, só se forem capazes de demonstrar seu próprio valor de uso, é que os consumidores podem ter acesso à vida de consumo (BAUMAN, 2007, p.18).

Na sociedade de consumidores, essa lógica se aplica de forma especial ao indivíduo trabalhador, esse como mercadoria para o mercado de trabalho, mas ainda como consumidor.

Em meio à esse *continuum* os serviços de especialistas em desenvolvimento pessoal, tais como os profissionais de *coaching*, agem como catalisadores para o deslocamento dos indivíduos entre um polo e outro ao ajudá-los a desenvolver as capacidades para geração do seu próprio valor. O indivíduo deve consumir, inclusive, aquilo que o conduz na sua própria produção como mercadoria.

Para Bauman (2007), a possibilidade de exclusão do indivíduo da vida de consumo gera a ele uma série de inquietações. Inclusive sobre a individualidade. A raiz do problema da individualidade na modernidade líquida resta na contradição de que a individualidade tem a sociedade como berço e destino. Em outras palavras, a busca pela individualidade não pode ser descontextualizada, separada das verdades encontradas no mundo externo ao indivíduo, ao risco de se enfrentar muita

frustração. Mesmo aqueles “traços menos comuns – realmente individuais – do ‘eu’ só têm valor reconhecido depois de convertidos à moeda atualmente mais comum e, portanto, mais amplamente usada” (BAUMAN, 2007, p.29).

O paradoxo recai sobre o fato de que “numa sociedade de indivíduos, cada um deve ser um indivíduo” (BAUMAN, 2007, p.26). Porém, continua o autor, “A esse respeito, pelo menos, os membros dessa sociedade são tudo menos indivíduos diferentes ou únicos” (BAUMAN, 2007, p.26). As semelhanças dos indivíduos evidenciam-se através da falta de escolha individual sobre estratégias de vida e sobre símbolos comuns a seguir. A indisponibilidade de escolha se explica na necessidade social de seguir normas e de mostrar aos outros que assim se está fazendo, na coerção social.

A falta de escolha, caminhos necessários a ser seguidos (mesmo contra a vontade), a impossibilidade de expressar algo que não o que é de si esperado, todas essas questões uniformizadoras da individualidade, dispostas por Bauman (2007), são possíveis fontes de dilemas pessoais contemporâneos relativos à vida e ao trabalho.

Nem por isso deixa de ser responsabilidade do indivíduo a busca por sua individualidade.

Hoje em dia, “individualidade” significa em primeiro lugar a *autonomia* da pessoa, a qual, por sua vez, é percebida simultaneamente como direito e dever. Antes de qualquer outra coisa, a afirmação “Eu sou um indivíduo” significa que sou responsável por meus méritos e meus fracassos, e que é *minha* tarefa cultivar os méritos e reparar os fracassos (BAUMAN, 2007, p.29).

O indivíduo anseia, por conseguinte, por sua individualidade traçando, porém, um trajeto parametrizado por um espectro determinado de possibilidades no seio da sociedade líquida moderna.

Não somente a individualidade é sua responsabilidade, como também as consequências das escolhas que deve tomar. A livre escolha está, na maior parte do tempo, fora do alcance da maioria (BAUMAN, 2007). Neste contexto fértil para o estabelecimento de dilemas, repleto de escolhas difíceis e de resultados necessariamente positivos esperados, no complexo exercício da individualidade pelo indivíduo pode vir a ser considerada necessidade de ajuda profissional. O leque de oferta de serviços disponíveis para o indivíduo é amplo e vai da psicoterapia a

serviços tais como o *life coaching*.

A partir do senso de individualidade explorado por Bauman (2001, 2007, 2008), questões que contextualizam o pano de fundo para dilemas pessoais contemporâneos são exploradas, tais como liberdade, reformulação identitária, velocidade de mudanças, sucesso e fracasso, autorresponsabilização e outras. Questões essas que, paralelamente, vão a todo o momento insinuando a adequação do *life coaching* – um serviço de desenvolvimento pessoal a ser desenvolvido no capítulo 2.3 - como serviço pronto para andar de mãos dadas com o indivíduo que enfrenta situações decorrentes de uma vida de trabalho e consumo sob a ideologia capitalista. Reciclar, reorientar ou desenvolver (com a maior velocidade possível) as suas virtudes e capacidades em prol de sua fluidez se faz essencial para o indivíduo na vida líquida moderna.

Na modernidade sólida, a identidade era consequência de um projeto de vida, na liquidez da vida atual a identidade não é uma construção de longo prazo, mas um problema, tanto para aqueles com escolha quanto para aqueles sem. Para esses, o problema é apegar-se à única identidade disponível, para os primeiros, é o de “escolher o melhor padrão entre muitos atualmente em oferta, montar as partes do kit vendidas separadamente e apertá-las de uma forma [...] nem muito frouxa [...] nem muito apertada” (BAUMAN, 2007, p.13). Para os que estão no meio, uma mistura das duas coisas. O que é certo é que todos estão no mesmo jogo e ninguém tem a opção de não jogar.

Ser indivíduo, impactado pelo ambiente social contemporâneo, não é tarefa fácil. O senso de urgência, de instantaneidade e de imediatismo abordados por Aubert (2003) contribui para a fragilidade e incerteza da noção de individualidade, pois, segundo essa autora, por trás da ilusão da eternidade imediata encontra-se um indivíduo: “[...] prisioneiro do tempo real e da lógica de mercado, incapaz de diferenciar o urgente do importante, o acessório do essencial.”<sup>5</sup> (AUBERT, 2003, p.24). A autora considera que o senso de urgência ultrapassa frequentemente os limites da real necessidade de urgência de uma dada ação. As falsas urgências e a pressão para agir, por exemplo, em um ambiente de trabalho, contribuem para o estabelecimento de um culto pela urgência ligada a uma ideologia produtivista (AUBERT, 2003, p.36).

---

<sup>5</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *prisonnier du temps réel e de la logique de marche, incapable de différencier l’urgent de l’important, l’accessoire de l’essentiel*”

Em todos os casos a luta é grande contra as forças que dilaceram a identidade. “A necessidade aqui é de correr com todas as forças para permanecer no mesmo lugar, longe da lata de lixo que constitui o destino dos retardatários” (BAUMAN, 2007, p.09), e, também, “de não ficar preso a algo com o qual ninguém mais quer ser visto” (BAUMAN, 2007, p, 17), pois, para os indivíduos em busca de sua identidade, é a velocidade e não a duração que importa.

“Ligar-se ligeiramente”, contudo, é para eles uma ordem, já que, não importa o que façam, “propriedades, situações e pessoas” continuarão deslizando e desaparecendo a uma velocidade surpreendente – quer tentem ou não reduzi-las, não faz diferença (BAUMAN, 2007, p.12).

Como resposta a esse ambiente onde a aceleração não encontra limites, o maior deve vir a ser menor, mais leve e portátil “e não aferrar-se a coisas vistas como atraentes por sua confiabilidade e solidez [...] é hoje recurso de poder” (BAUMAN, 2001, p.21). Nessa corrida, todo o tempo deve ser aproveitado. O que antes era o limite alcançado, quase que instantaneamente se torna velho e ultrapassado. Descartável.

Aubert (2003, p.28) apresenta um indivíduo que vive a instantaneidade, vive ao ritmo de seu desejo, da satisfação imediata e pensa ter abolido o tempo, um homem do aqui e agora, da urgência e da instantaneidade, que tira sentido de suas ações pela velocidade com que resolve problemas. Aborda a mesma dicotomia apresentando o indivíduo marcado pelo ‘excesso’, “[...] conquistador, mestre de seus desempenhos, “empreendedor de sua própria vida[...]”<sup>6</sup>, e de um indivíduo ‘padrão’, “[...] cujo corpo é a única ligação e o único bem que ele “trabalha, desfruta e destrói em uma explosão de individualismo absoluto” e que suporta um tempo em que não há o que fazer por que não chega a se inscrever em projeto algum”<sup>7</sup> (AUBERT, 2003, p.29).

A boa notícia que aponta Bauman, com ironia, é que onde há demanda, há oferta. No “alvoroço da reciclagem identitária”, um grande número de “ferramentas patenteadas e prontas para uso [...] prometem tornar o trabalho rápido e eficiente” (BAUMAN, 2007, p.16). Não há vez para os processos longos e demorados. Tudo

<sup>6</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *conquérant, maître de ses performances, entrepreneur de sa propre vie*” [...].

<sup>7</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *dont le corps est le seul lien et le seul bien qu’il travaille, fait jouir et détruit dans une explosion d’individualisme absolu*” et qui endure un temps dont il n’a que faire parce que il ne parvient à y inscrire aucun projet.”.

que é externo ao indivíduo deve tomar um valor instrumental em prol da sempre urgente necessidade de autorreforma. O que não satisfaz essa situação, sem necessidade de justificativa é jogado no lixo. Através de sua nova relação com o tempo, o indivíduo contemporâneo busca múltiplas maneiras para aboli-lo frente à necessidade urgente de autorreforma, dentre elas registra-se “[...] a evolução dos modos de terapia centrados doravante sobre a eficácia imediata [...]”<sup>8</sup>(AUBERT, 2003, p.16).

Então, aos dilemas gerados pela sociedade aos seus indivíduos, são dados por ela própria “estratégias socialmente endossadas e recomendadas” assim como “ferramentas para a sua solução” (BAUMAN, 2007, p.36), supostamente eficientes e rápidas, como se considera ser o *coaching* (GAULEJAC, 2007). Desse modo, o indivíduo não deveria ter porque se desesperar, pois aconteça o que acontecer, sempre existirão serviços cujos benefícios vão de acordo com uma proposta de rápida resposta para as suas necessidades (GRISCI, BITTENCOURT e FLECK, 2012), ou, quem sabe, um *coach* por perto – para aqueles aptos a consumirem tal serviço.

A permanente reformulação identitária revela, assim, um caráter instrumental: “[...] a “causa da identidade” continuará sendo empregada como instrumento, embora camuflada como objetivo” (BAUMAN, 2007, p.44). O emprego da identidade enquanto instrumento é em prol do consumo. A estrutura sistêmica replicadora dessa condição é remota e inalcançável. O objetivo é incorporado pelo indivíduo. Ao poder cabe fluir e transpassar ou romper com tudo aquilo que se apresenta em solidificação no seu caminho. Ao indivíduo cabe saber lidar com a contradição de autoconstruir uma identidade suficientemente sólida, de modo a ser reconhecida como tal e ao mesmo tempo flexível, “o suficiente para não impedir a liberdade de movimentos futuros em circunstâncias constantemente cambiantes e voláteis” (BAUMAN, 2001, p.60).

Ir às compras pode significar ir ao supermercado das identidades (BAUMAN, 2001, p.98). Tal ato de consumo pode ser compreendido pelo indivíduo como libertador, uma vez que através dele detém as possibilidades de seleção da própria identidade, e de permanecer com ela enquanto quiser, ou puder. A percepção de liberdade para se fazer ou desfazer identidades a vontade traz, também, um número

---

<sup>8</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *l'évolution dès modes de thérapie centres dorénavant sur l'efficacité immédiate* [...]”.

“crescente de pessoas com a liberdade sem precedentes de experimentar” (BAUMAN, 2001, p.47), porém traz junto, inseparavelmente, consequências e a necessidade de enfrentá-las. ““Destruição criativa” é a forma como caminha a vida líquida, mas o que esse termo atenua e, silenciosamente, ignora é que aquilo que essa criação destrói são outros modos de vida e, portanto, de forma indireta, os seres humanos que os praticam” (BAUMAN, 2007, p.10).

Não é pela obviedade natural que cada escolha traz consigo uma ou mais consequências que Bauman problematiza a experimentação de identidades, mas a partir do contraponto que faz entre o indivíduo *de jure* e o indivíduo *de facto*. O indivíduo *de facto* é aquele que está apto a tomar decisões que de fato deseja, portanto, é portador, em certo grau, de controle sobre o seu destino. Para o autor, é crescente o abismo entre as condições desses e as dos indivíduos *de jure* (BAUMAN, 2001, p.48), uma vez que o indivíduo *de jure* é aquele cujo grau de autonomia não permite essa mesma condição, apesar da suposta liberdade que lhe é de direito.

E o que significa estar no extremo mais desfavorável desse abismo? Significa estar enredado em condições que se expressam por diferentes faces e ter as consequências de todas as decisões e escolhas avaliadas e julgadas de forma polarizada, entre o sucesso ou fracasso. Significa ainda, “não ter ninguém a quem culpar pela própria miséria, significa não procurar as causas das próprias derrotas senão na própria indolência e preguiça, e não procurar outro remédio senão tentar com mais e mais determinação” (BAUMAN, 2001, p.49). A determinação é uma boa aliada para uma corrida que: “uma vez iniciada, nunca termina: comecei, mas posso não terminar” (BAUMAN, 2001, p.48). O indivíduo se vicia na própria continuação da corrida, na “satisfatória consciência de permanecer” correndo “e não em algum prêmio à espera dos poucos que cruzam a linha de chegada” (BAUMAN, 2001, p.48). A corrida, mesmo sem chegar a lugar algum, pode ser repleta de surpresas. Oportunidades se abrem ao longo do caminho e “cada uma mais apetitosa e atraente que a anterior”, cada uma “compensando a anterior, e preparando o terreno para a mudança seguinte” (BAUMAN, 2001, p.74).

A próxima mudança pode vir antes do que se imagina. Para se manter atuante no sistema social é preciso perceber o tempo a curto prazo e achar conforto psicológico no fato que mudança não mais é sinônimo de longo prazo. As mudanças, hoje, são da ordem do “aqui e do agora” (GRISCI, 2002, p.63). O

indivíduo se encontra, com acelerada frequência, obsoleto frente à “inevitabilidade, instantaneidade e intensidade das mudanças.” (GRISCI, 2002, p.64).

Outra problemática é trazida por Sennett (2011), que analisa as implicações ao caráter pessoal da vida vivida sob o lema ‘não há longo prazo’. A lógica do curto prazo mina a possibilidade de se estabelecerem relações profundas, baseadas na confiança, em valores e na lealdade. O enfraquecimento do compromisso mútuo compromete a formação e qualidade dos laços sociais, tendo implicações corrosivas nas relações de toda a natureza, familiar, de trabalho e de consumo. Além das implicações sobre as relações sociais, esse autor coloca em questão a complexidade de “um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta por episódios e fragmentos” (SENNETT, 2011, p.27). Surge um ‘eu’ que tem por ideia de si a maleabilidade, uma incessante tentativa de organização dos fragmentos de si para vir a ser e estar sempre aberto a novas experiências.

Ponto importante que ressalta Bauman (2007) é que o risco envolvido em mudanças referentes à livre escolha na vida líquida não é minimizado ou distribuído pelo número (infinito) de possibilidades ou experiências possíveis. Não pelo número de itens disponíveis para escolha, mas pelo “volume de recursos à disposição de quem escolhe” (BAUMAN, 2001, p.103). Há relação estreita e indireta entre o volume de recursos disponíveis para quem escolhe e o impacto das incertezas envolvidas na escolha. O próprio equilíbrio entre a alegria e a tristeza do indivíduo pode depender de tais fatores.

A questão que se impõe aqui é a da liberdade. Liberdade não necessariamente é sinônimo de felicidade. Pelo contrário, a luta pela liberdade assume um caráter indigno quando ser libertado for sinônimo de: “Ser abandonado a seus próprios recursos” (BAUMAN, 2001). Bauman (2001) explica que esse tipo de libertação “anuncia tormentos mentais e a agonia de indecisão”, enquanto “a responsabilidade sobre os próprios ombros” prenuncia “um medo paralisante do risco e do fracasso, sem direito a apelação ou desistência” (BAUMAN, 2001, p.27). Frente ao risco de mudança e no ambiente social de hipersolicitação em que se encontra, o indivíduo acumula cicatrizes de um sofrimento psíquico proveniente de seus movimentos de desterritorialização/reterritorialização e pelo atravessamento da velocidade com que tais movimentos são realizados. Independentemente do que as marcas de processos passados de mudanças, caracterizados pela inevitabilidade

instantaneidade e intensidade possam lhe sugerir, resta ao indivíduo sustentar uma ilusão de futuro melhor (GRISCI, 2002).

Na modernidade líquida, prever tendências futuras baseando-se em fatos passados é um desafio maior, mais arriscado e enganoso do que em outros tempos. Poucos podem se equipar com o aparato auxiliar para diminuir as incertezas de mudar. Esse é o abismo de condições entre os indivíduos *de jure e de facto*, “E desse abismo que emanam os eflúvios mais venenosos que contaminam as vidas dos indivíduos contemporâneos” (BAUMAN, 2001, p.48).

Os conceitos e questões até aqui apresentados ajudam a tecer uma percepção sobre a sociedade líquido moderna como ambiente social gerador de estilos de vida propensos à vivência de dilemas pessoais. Para Grisci, Scalco e Kruter (2011, p.565): “por dilema pessoal compreende-se, em geral, a vivência de uma situação embaraçosa, que aponta saídas difíceis ou penosas, frente à qual os sujeitos se veem *entre a cruz e a espada*, sem possibilidade de escolha satisfatória”. Grisci, Scalco e Kruter (2011), além de Grisci (2012) avançam nos estudos sobre a vivência de dilemas pessoais no trabalho, tomando o trabalho imaterial bancário como campo de estudo propício à compreensão de dilemas pessoais contemporâneos.

Grisci, Scalco e Kruter (2011), através de pesquisa com profissionais do setor bancário identificaram e categorizaram diferentes dilemas por esses vivenciados, tais como os dilemas relativos ao medo da incompetência e ao estigma de perdedor, dilemas relativos ao nomadismo involuntário, dilemas relativos à captura e dominação do tempo de vida, dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito, dilemas relativos ao medo da estagnação e dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho. A identificação de dilemas a partir do contexto do trabalho imaterial se faz muito importante no sentido de servir como referência à continuidade dos questionamentos relativos à vivência de dilemas pessoais contemporâneos e aos modos de agir em relação a eles, em especial, em contexto de trabalho imaterial (GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011; GRISCI, 2012; OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

## 2.2 TRABALHO IMATERIAL

Diversos autores (AUBERT, 2003; GRISCI, 2002; GORZ, 2005; HARDT e

NEGRI, 2005; LAZZARATTO e NEGRI, 2005; SENNET, 2011) contrastam os modos de trabalhar nas organizações de hoje com os modos de trabalhar predominantes no passado. Nesse sentido, toma-se em contraste o modelo fordista de produção e o pós-fordista.

Para Sennett (2011, p.50), “a maior parte da mão de obra permanece inscrita no círculo do fordismo”. Estatisticamente, Sennett (2011, p.50) aponta que pelo menos dois terços dos trabalhadores operam em trabalhos que “são repetitivos de uma forma que Adam Smith reconheceria como semelhante à de sua fábrica de alfinetes”. Contudo, é exatamente na minoria de trabalhadores envolvidos com o trabalho sob outros pressupostos que se encontram, na cena contemporânea do trabalho e da produção, as transformações hegemônicas no mundo do trabalho (HARDT e NEGRI, 2005, p.100). O trabalho imaterial, segundo Hardt e Negri (2005, p.100), é o trabalho que “produz produtos imateriais, como a informação, o conhecimento, ideias, imagens, relacionamentos e afetos”. Lazzarato e Negri afirmam que a hegemonia do trabalho imaterial: “Com efeito, é contemporaneamente sobre a derrota do operário fordista e sobre o reconhecimento da centralidade de um trabalho vivo sempre mais intelectualizado, que se constituíram as variantes do modelo pós-fordista” (LAZZARATTO e NEGRI, 2005, p.25).

Está evidenciado nas definições de trabalho imaterial o caráter menos objetivista desse modo de trabalhar. O trabalho imaterial é um tipo de trabalho que exige mais e mais mobilização do trabalhador. Para Lazzaratto e Negri (2005, p.25), o operário pós-fordista opera um “trabalho que implica sempre mais, em diversos níveis, capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões”. O trabalhador necessita de todo conhecimento que pode obter para corresponder aos seus compromissos no trabalho.

Tais implicações geram mudanças que não se restringem ao trabalhador, mas, como explica Gorz (2005, p.09), “A ampla admissão do conhecimento como a principal força produtiva provocou uma mudança que compromete a validade das categorias econômicas chaves e indica a necessidade de estabelecimento de uma outra economia”. Gorz (2005, p.09) afirma, pela ótica do conhecimento, que na forma de capitalismo atual, suas principais categorias são redefinidas.

Para Sennett (2011), inclusive, “É no fordismo que mais dramaticamente

podemos documentar a apreensão que Smith sentia quanto ao capitalismo industrial que acabava de surgir em fins de século dezoito” Ainda, ele afirma que: “Os receios que Adam Smith e Marx tinham do tempo de rotina passaram para nosso século no fenômeno chamado fordismo” (SENNETT, 2011, p.43). Porém, como anuncia Gorz, os tempos são outros. “O trabalho, que desde Adam Smith é tomado como substância de valor comum a todas as mercadorias, deixa de ser mensurável em unidades de tempo” (GORZ, 2005, p.09).

Na atividade produtiva do capitalismo pós-fordista, o valor foi redefinido não somente para os operários mais qualificados, por sobre os quais recaem as exigências de conhecimento e saber, trata-se da redefinição de todo o “valor de uso da força do trabalho, e mais genericamente da forma de atividade de cada sujeito produtivo na sociedade pós-industrial” (LAZZARATTO; NEGRI, 2005, p.09).

Os fatores determinantes da criação de valor agora são os que entendem as empresas como capital humano (GORZ, 2005). “É a alma do operário que deve descer na oficina” (LAZZARATTO; NEGRI, 2005, p.25). O que é valorizado pelas empresas são os componentes comportamentais, de personalidade, motivacionais, e a forma pela qual o indivíduo emprega e comanda tais componentes. A qualidade e quantidade de seu trabalho são organizadas a partir da imaterialidade do trabalho.

Também por consequência da dinâmica estabelecida pelo conceito de capital humano, uma nova relação se estabelece entre a empresa e o ambiente social geral. A empresa vai ao “exterior” buscar as competências e as capacidades de que ela necessita (GORZ, 2005). Lazzaratto e Negri (2005, p.28) explicam que:

Nessa transformação não é nem o trabalho imediato, executado pelo próprio homem, nem é o tempo que ele trabalha, mas a apropriação de sua produtividade geral, a sua compreensão da natureza e o domínio sobre esta através de sua existência enquanto corpo social – em uma palavra, é o desenvolvimento do indivíduo social que se apresenta como o grande pilar da sustentação da produção e da riqueza.

No cenário econômico de hoje, conceitos como globalização, reestruturação produtiva, novas tecnologias, flexibilidade, produtividade e competitividade, conceitos que “na prática se complementam e se otimizam” (GRISCI, 2002, p.31), pautam, nas organizações, o ímpeto por se reinventarem no mínimo tempo possível. A organização do trabalho tomando formas como fábrica difusa, ilhas de produção, trabalho descentralizado e terceirização, assim como novas formas de controle

consequentes do rearranjo produtivo, evidenciam importantes aspectos sociais das transformações do trabalho (BERNARDO, 2009; GAULEJAC, 2007; GRISCI, 2011; MANSANO, 2009).

Dentre os componentes hoje valorizados no mundo empresarial, Aubert (2003) destaca o senso urgência, que tem por objetivo: “[...] reorientar os humanos, tidos como lentos em demasia, indolentes em demasia e demasiadamente complexos com relação às máquinas, em direção a um esforço de celeridade [...]”<sup>9</sup> (AUBERT, 2003, p.39).

O tempo não é mais a referência para a estruturação de atividades ou eventos da vida e do trabalho conforme o ritmo tradicional representado pela expressão “cada coisa a seu tempo” (AUBERT, 2003, p.62). O tempo, dentro das empresas está mais e mais: “[...] manipulado, comprimido, denso, e marcado pela urgência.”<sup>10</sup> (AUBERT, 2003, p.39). As variações do tempo, aceleração e contração, sujeitam o indivíduo trabalhador a seguir o ritmo pretendido pela lei da otimização dos lucros imposto pelos mercados financeiros às organizações e pelos avanços tecnológicos. O tempo psicológico do indivíduo trabalhador, esse que é o elo mais fraco desse enredo, é posto a prova pelo tempo do mercado (AUBERT, 2003). “[...] do ponto de vista do capital, a intensificação dos tempos de trabalho nunca foi produzida para liberar o trabalhador, e sim para fazê-lo trabalhar mais e aumentar a mais-valia” (GRISCI, 2002, p.65).

Um clima de urgência permanente é construído nas organizações tendo como justificativas premissas incontestáveis a partir das quais as empresas supostamente melhor se capacitariam para combater as incertezas do mercado e gerar diferenciais competitivos frente à concorrência. Reagir a situações antecipando as suas consequências, fazer mais com menos, estar sempre à frente da concorrência (AUBERT, 2003). Não seria errado afirmar que o senso de urgência é fabricado para gerar um ambiente de pressão em prol da produtividade (AUBERT, 2003, p.101).

A revolta contra a rotina (SENNETT, 2011) e a reinvenção da burocracia provocam uma descontinuidade temporal e espacial do processo de trabalho. A estrutura burocrática, não mais piramidal, organiza-se como rede, de modo fragmentado. A fragmentação permite que a eliminação de um nóculo da rede não

---

<sup>9</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *recenter les humains, supposés trop lents, trop mous, trop complexes para rapport aux machines, vers un effort de célérité [...]*”.

<sup>10</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *manipulé, comprimé, densifié et marqué par l’urgence.*”.

comprometa o todo. As práticas permanentes de mudanças agudas nas estruturas organizacionais se justificam mesmo quando a reorganização da fragmentação não traz, necessariamente, maior eficiência ou produtividade. Isso porque a flexibilidade também está a serviço da adaptabilidade das organizações frente à volatilidade da demanda do consumidor. Na especialização flexível, faz-se necessária a incessante adaptação à mudança. A produção se dá a partir de ilhas de produção de empresas que cooperam e competem ao mesmo tempo procurando ocupar nichos de demandas temporárias especializadas. “A especialização flexível é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo” (SENNETT, 2011, p.59).

Ao trabalhador este ímpeto de mudança chegou de forma sedutora. O regime de tempo flexível traz promessas como a quebra da rotina padronizada e maçante, e suposta escolha do horário e local de trabalho. Porém, conforme analisado por GRISCI (2002), através de pesquisa junto a trabalhadores do setor bancário brasileiro, todas as exigências que pesam sobre o indivíduo a partir do discurso empresarial, discurso justificado por objetivos de sobrevivência e crescimento dos negócios, contribuem para transformações do sujeito do trabalho nem sempre consideradas positivas pelos próprios trabalhadores,

agora um trabalhador comprometido com as regras da competitividade e da empregabilidade, acirrando o individualismo social pela concorrência em prol da manutenção/inclusão no mercado de trabalho; um trabalhador protótipo da flexibilidade (GRISCI, 2002, p.32).

Para Sennett (2011), o indivíduo incorporado do comportamento flexível vivencia um dilema: o seu sucesso, decorrente da sua adaptação à lógica da flexibilidade, enfraquece o seu caráter. O autor provoca reflexão sobre a possibilidade de generalizar para o homem comum desta época o dilema que vivencia o indivíduo de comportamento flexível.

De fato, as estruturas organizacionais se tornaram mais complexas e não mais simples do que as estruturas piramidais do fordismo. De carona com tamanha complexidade vêm novas operações de controle sobre os componentes que compõem os nódulos da rede. Os representantes de cada fragmento da organização burocrática devem responder por metas e lucros, indicadores que teriam liberdade de cumprir da maneira que julgarem adequado.

“Ao controle contínuo e direto dos tempos e dos ritmos do trabalho, substitui-

se o controle descontínuo organizado das encomendas, dos vendedores e do produto” (LAZZARATTO e NEGRI, 2005, p.93). Essa colocação de Lazzaratto e Negri vai no mesmo sentido da dinâmica de substituição da forma pela qual operam as forças limitadoras sobre as condições e perspectivas de vida que Bauman indica, “Na verdade, nenhum molde foi quebrado sem que fosse substituído por outro...” (2001, p.13); e Sennett (2011, p.69) corrobora:

Na revolta contra a rotina, a aparência de nova liberdade é enganosa. O tempo nas instituições e para os indivíduos não foi libertado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles do alto para baixo. O tempo da flexibilidade é o tempo de um novo poder. Flexibilidade gera desordem, mas não livra das limitações.

No regime de tempo flexível, por exemplo, é assinalada por Sennett (2011) a grande ansiedade por controle de empregadores desconfiados. À distância de seus empregados, temem que esses abusem da liberdade e, então, utilizam-se de toda variedade de meios de controle disponível. “O flexitempo, embora parecendo prometer maior liberdade que o trabalhador atrelado à rotina da fábrica de alfinetes de Smith, está, ao contrário, entretecido numa nova trama de controle”. (SENNETT, 2011, p.67). Os trabalhadores que optam pelo regime de tempo flexível “trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica” (SENNETT, 2011, p.68). Pelos meios de controle possibilitados a partir da evolução das telecomunicações, Aubert (2003, p.57) afirma:

O campo das relações entre os indivíduos se encontra doravante investido pela mesma exigência do imediatismo de respostas às solicitações de outrem e não consultar o seu *mail* ou seu telefone celular inúmeras vezes por dia parece, se não irresponsável, ao menos suspeito: Como! Tu não estás a par? Mas eu te enviei um *mail* esta manhã [...].<sup>11</sup>

O novo tempo e espaço em que se dão as relações traz um quadro contraditório, se por um lado o indivíduo se libera aparentemente das limitações do tempo e goza de um sentimento de livre poder, por outro o indivíduo é pressionado pelo imediatismo e as obrigações que o imediatismo implica (AUBERT, 2003, p.58). Falsas prioridades e urgências não importantes ao longo da rotina de trabalho são

---

<sup>11</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “Le champ des relations entre les individus se trouve désormais investi de la même exigence d’immédiateté des réponses aux sollicitations de l’autre et ne pas consulter son mail ou son téléphone portable plusieurs fois par jour paraît, sinon, irresponsable au moins suspect: “Comment! Tu n’es pas au courant? Mais jê t’ai envoyé un mail ce matin” [...].”

consequências diretas da velocidade com que a comunicação e transmissão de dados se dá nos dias de hoje.

Em contextos de organização do trabalho e da produção como no modelo *just in time*, a adequação do quadro de pessoal ao ritmo de produção é uma prática empresarial que contribui para valorização de vínculos empregatícios de curto prazo e de trabalhadores polivalentes (AUBERT, 2003).

Para Lazzaratto e Negri, a descontinuidade temporal e espacial do processo de trabalho transforma profundamente, não só o processo de trabalho, como as formas de constituição de renda (2005, p.93). As formas de controle sobre o salário são diretas, sobre a renda, indiretas. Mais que sobre o produtivo, o controle se dá sobre o financeiro.

Porém, nessa lógica, há um agravante para o indivíduo, o fato do controle não mais respeitar tempo e nem se limitar a um espaço físico.

Gorz (2005, p.09) aponta que “Toda produção, de modo cada vez mais pronunciado, se assemelha a uma prestação de serviços”. Sob a mesma ordem dos nódulos de uma rede de relações maleáveis e ataque à rigidez burocrática apontados por Sennett (2011), está a ideia de libertação dos indivíduos das dependências das estruturas. Como prestador de serviço, o indivíduo detém sua independência e autonomia, mas também todos os riscos. A ansiedade em situações como essa pode ser natural, uma vez que na frouxidão das relações nunca se sabe se os riscos serão recompensados e, logo, não sabem que caminhos a seguir. Gorz alerta para o fato de que:

Desfeitas as relações salariais convencionais, resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital pode exercer poder sobre os homens e é capaz de mobilizar a todos: os empregados têm de se tornar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais [...], devem responder pela rentabilidade de seu trabalho (GORZ, 2005, p.10).

Em busca de rentabilizar o seu trabalho, o indivíduo está em estado de mobilização constante. Aubert (2003) relata um contexto de pressão em prol da iniciativa e do desempenho pessoal a partir dos anos de 1980. Ao tratar de diferentes patologias consequentes do modo de trabalho em uma sociedade que cultua a urgência, a autora afirma que a instauração de mobilização psíquica intensa sobre os indivíduos e lhes exigindo uma flexibilidade constante e velocidade de reação cada vez maior: “a sociedade os confronta com situações nas quais,

devendo a qualquer preço agir, eles são por vezes incapazes, entre outros porque eles não “podem mais”.<sup>12</sup> (AUBERT, 2003, p.171). O homem sofre pela impossibilidade de estar à altura de suas próprias exigências, essas cada vez mais extremas e de tempo de alcance cada vez mais veloz (GRISCI, 2002).

O indivíduo, em prol de uma questionável liberdade trazida pela aquisição de sua independência e autonomia de trabalho, assume maiores riscos, de sofrimento psíquico inclusive, e se expõe a incertezas utilizando toda a força de sua mobilização. Interessante é notar que a gama de possibilidades disponíveis para o indivíduo pressupor a realização desta busca é balizada pela proposta do poder estabelecido. Ao indivíduo, refém de limitadas possibilidades, resta agir replicando a dinâmica e lógica da ideologia vigente.

Na produção como prestação de serviços o trabalhador é super exigido. “Todas as qualidades de comportamento, as qualidades expressivas e imaginativas, o envolvimento pessoal na tarefa a desenvolver e completar” (GORZ, 2005, p.17). Não só isso, as interações com os clientes, sejam eles internos ou externos, são intensificadas. Há um forte papel exercido pela comunicação na relação com o mercado. A comunicação se dá em ambos os sentidos. A fragmentação das relações de produção tem por objetivo colocar “cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado” (SENNETT, 2011, p.59). Para atender a uma demanda volátil com alto nível de responsividade, o cliente ou consumidor é chamado para constituir parte fundamental do processo de criação dos produtos. Ele não mais é o consumidor de produtos de massa, passivo a espera de uma mercadoria padronizada. O consumidor pós-fordista é indivíduo ativo, com inteiro envolvimento e consciência de seu modo de vida, crenças e visão de mundo:

A superação da organização taylorista dos serviços é caracterizada pela integração da relação entre produção e consumo, o consumidor intervém de maneira ativa na constituição do produto. O produto “serviço” torna-se uma construção e um processo social de “concepção” e de inovação (LAZZARATTO; NEGRI, 2005. p.44).

A inovação, na produção pós-fordista, não prende seu foco somente sobre a racionalização da produção, mas, sobretudo, sobre os diferenciais comerciais (LAZZARATTO; NEGRI, 2005). Toda a estrutura organizacional deve estar pré-

---

<sup>12</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*la société les confronte à des situations dans lesquelles, devant à tout prix agir, il en sont parfois incapables, entre autres parce qu’ils n’en peuvent plus*”.

disposta para adequar-se às mudanças determinadas pelo mundo externo. A relação social permanente entre produção e consumo gera inovação. A natureza do trabalho por trás dos agentes dessa relação é imaterial, e é neste contexto em que o trabalho imaterial assume valor econômico:

O trabalho imaterial se encontra no cruzamento (é a interface) desta nova relação produção/consumo. É o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção/consumo. A ativação, seja da cooperação produtiva, seja da relação social com o consumidor, é materializada dentro e através do processo comunicativo. É o trabalho imaterial que inova continuamente as formas e as condições de comunicação (e, portanto, do trabalho e do consumo). Dá forma e materializa as necessidades, o imaginário e os gostos do consumidor. E estes produtos devem, por sua vez, ser potentes produtores de necessidades, do imaginário, de gostos (LAZZARATTO; NEGRI, 2005, p.46).

A produção a que os autores se referem na última frase da citação acima é a própria produção da subjetividade. A subjetividade, aqui, assume um caráter produtivo. Antes, somente instrumento de controle social, agora construtora do próprio consumidor. Ela é a matéria-prima do trabalho imaterial que produz relações sociais (LAZZARATTO; NEGRI, 2005). A mercadoria por ela produzida não se destrói, “mas alarga, transforma, cria o ambiente ideológico e cultural do consumidor (LAZZARATTO; NEGRI, 2005, p.46), além de transformar o próprio indivíduo pelo trabalho que realiza”. Assim, o indivíduo trabalhador ou consumidor replica a dinâmica que reproduz o poder vigente.

Aubert (2003) corrobora com essa ideia ao tratar da lógica instaurada de urgência - uma noção subjetiva alinhada ao sistema de valores de uma sociedade (AUBERT, 2003, p.37) – a serviço do capitalismo. Economia, poder e saber convergem sob a necessidade produtivista (LAZZARATTO; NEGRI, 2005). Uma possível descrição deste jogo é a seguinte:

De um lado, o capital reduz a força de trabalho a “capital fixo”, subordinando-a sempre mais no processo produtivo; de outro ele demonstra, através da subordinação total, que o ator fundamental do processo social de produção é tornado agora “o saber social geral” (seja sobre forma do trabalho científico geral, seja sobre a forma do “pôr” em relação as atividades sociais: “cooperação”) (LAZZARATTO; NEGRI, 2005, p.46).

O saber, segundo Gorz (2005) é construído na cultura do cotidiano, no trânsito cotidiano do indivíduo. Saberes como o da experiência, do discernimento, a

capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação não são formalizáveis, mas são estritamente necessários para a produção do trabalho imaterial. Ao contrário das organizações fordistas onde tudo o que o trabalhador precisasse poderia ser provido pela empresa, nas organizações pós-fordistas somente o trabalhador pode se dar o que se faz necessário para a sua produção. Uma vez que a sua matéria-prima encontra-se no ambiente sociocultural, não há mais limites de espaço e nem de tempo para o trabalho produtivo.

O trabalhador, visando a sua empregabilidade, deve ter a aptidão de construir saberes de suas experiências práticas. Sua inteligência deve cobrir todo o leque de capacidades “que vão do julgamento e do discernimento à abertura de espírito, à aptidão de assimilar novos conhecimentos e de combiná-los com os saberes” (GORZ, 2005, p.17).

O indivíduo deve se produzir. Um grande investimento sobre si mesmo é preciso para manter a sua empregabilidade na sociedade atual. Esse é o trabalho do saber vivo, assim apresentado por Gorz (2005, p.20): “O trabalho do saber vivo não produz nada materialmente palpável. Ele é, sobretudo na economia de rede, o trabalho do sujeito cuja a atividade é produzir a si mesmo”.

Aubert (2003) afirma que o tempo de lazer está impregnado pela ideologia do trabalho e pelo idealismo da realização. Gaulejac (2007) aborda a colonização do espaço e tempo pessoal pelas preocupações com rentabilidade e intensidade. No seu tempo livre, o indivíduo pode investir em si próprio em prol de sua empregabilidade. Ele é o responsável pelo seu sucesso e fracasso. A ótica das críticas de Gaulejac ao modelo econômico instalado é a de uma ideologia gerencialista. Esse é o projeto de sociedade que esse autor encontra. Não distante dos autores até aqui mencionados, o indivíduo ideal sob a lógica gerencialista que Gaulejac observa e critica, deve ser o bom gestor “capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse, desenvolver sua inteligência cognitiva e também emocional, pôr todas as suas qualidades a serviço da rentabilidade.” (GAULEJAC, 2007, p.179).

Para Gaulejac, “Gestão de empresas e gestão de si mesmo obedecem às mesmas leis. Trata-se de racionalizar a produção dos homens com o modelo da produção de bens e de serviços e de tornar os indivíduos produtivos no modelo empresarial.” (GAULEJAC, 2007, p.18).

Seu entendimento aproxima-se muito do de Gorz (2005, p.23) quando esse afirma:

A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado. Nenhum constrangimento lhe deve ser imposto do exterior, ela deve ser sua própria produtora, sua própria empregadora, e sua própria vendedora, obrigando-se a impor a si mesma constrangimentos necessários para assegurar a viabilidade e a competitividade da *empresa que ela é*.

Todas as atividades do indivíduo são submetidas à lógica do capital. Sendo a *empresa que ele é*, colocando toda a sua subjetividade a serviço de sua produtividade e reduzindo tudo a um valor, tem na sua vida o capital mais precioso; sua vida é tornada capital (GORZ, 2005). Como tal, o indivíduo hipermoderno encontra-se sob a necessidade de agir. Deve agir arriscando-se e pagando o preço que for, contando somente consigo mesmo e seus próprios recursos. Deve explorar todos os limites e não descartar possibilidades. Pouco espaço ou tempo lhe resta para a falta de iniciativa, para a falta de energia, insuficiências de qualquer tipo, sofrimentos ou depressão. Nada deve lhe restringir a ação (AUBERT, 2003). Alinhado com a ideia de que tempo é dinheiro, “O homem ocidental a cada segundo de sua vida se encontra situado frente a implacável arbitrariedade do ganho ou da perda do tempo.”<sup>13</sup> (AUBERT, 2003, p.189). Desafiado a viver todo o tempo com intensidade, cada momento pode significar sua vida ou sua morte.

A noção de valor atribuído ao tempo inevitavelmente influencia a percepção e sentido que faz o indivíduo da vida. A dicotomia evidenciada por Grisci (2002) entre “os descompassos que marcam o tempo, tomado como valor, pelo capital, e o experimentado como duração de sentidos, pelos sujeitos” (GRISCI, 2003, p.76) está no cerne da reflexão dos indivíduos sobre as possibilidades de escolha e a tomada de decisão frente a situações enfrentadas na vida e no trabalho.

A vida tornada capital a partir do contexto do trabalho imaterial estabelece terreno fértil para a vivência de dilemas pessoais relativos à vida e ao trabalho (GRISCI, 2011). Como reproduzir, modernizar e alargar o capital fixo que passa a ser a força de trabalho do indivíduo e não deixar esse ímpeto de valorização própria capturar ou dominar o tempo de vida (GORZ, 2005; GRISCI, 2011)? Como

---

<sup>13</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*L’homme occidental, à chaque seconde de sa vie, se trouve placé devant l’implacable arbitrage du gain ou de la perte de temps.*”.

assegurar a viabilidade e a competitividade da empresa que se é e, simultaneamente, lidar com o medo da incompetência e com o estigma de perdedor (GORZ, 2005; GRISCI, 2011)?

Sendo a geração de inovação, no contexto de trabalho imaterial, produto da relação social permanente entre produção e consumo (LAZZARATTO e NEGRI, 2001), surge da vivência de dilemas pessoais no contexto de vida e modernidade líquida, e sob hegemonia do trabalho imaterial, as condições para se estabelecer um mercado potencial para a prestação de serviços de desenvolvimento pessoal, de proposta de resultados rápidos e eficientes, como é o caso do *coaching*.

O *coaching*, conforme conceituado no próximo capítulo, surge como técnica para auxiliar o indivíduo em um aspecto específico de trabalho ou de vida em que ele entende que é preciso se capacitar para melhor enfrentar. O *coaching* oferece ao indivíduo, através de processo sistematizado, métodos usados para desenvolver suas habilidades e desempenho, além de desenvolvimento pessoal nas áreas da vida que o indivíduo julga necessário. Indivíduos procuram *coaching* para serem ajudados a explorar questões pessoais, estabelecer objetivos, desenvolver planos de ação e então agir, monitorar e avaliar os seus desempenhos de modo a otimizar o alcance dos seus objetivos (CANANAGH, GRANT, e KEMP, 2005).

A proposta anunciada de benefícios do *coaching* alinhar-se-ia a diversos aspectos da sociedade e modo de vida/trabalho atual e criticados pelos autores até aqui vistos, além dos dilemas pessoais vivenciados por indivíduos em torno da necessidade de gerir a sua vida, de desenvolver as suas capacidades cooperativas, de arcar com as consequências de suas ações como único responsável por suas escolhas (BAUMAN, 2007; GAULEJAC, 2008; GORZ, 2005; GRISCI, 2011; ROGERS, 2008). Cabe, no entanto, colocar tal proposta em evidência e análise.

### 2.3 COACHING

Entre a década de 1990 e os anos 2000, o *coaching* emerge com grande força como técnica, serviço e profissão, crescimento esse abastecido pela indústria bilionária de autoajuda (GRIFFITHS, 2005).

“A lista de especialistas prontos para intervir não deixou de aumentar há um quarto de século”, aponta Gaulejac (2007, p.183). O *coaching* assume, atualmente, certa proeminência mercadológica dentre a oferta de serviços em contexto de

trabalho imaterial cujo objetivo é facilitar ao indivíduo a produção de si, e desenvolvê-lo na busca por valoração de aspectos pessoais e/ou profissionais de sua vida. “O *coaching* está emergindo como uma das principais formas de desenvolvimento pessoal e profissional”<sup>14</sup> (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005, p.21). Ainda para esses autores, ao longo dos anos entre os meados da década de 1990 e dos anos 2000, pode-se testemunhar um rápido crescimento de interesse no *coaching*, sendo que o *coaching* relacionado diretamente ao ambiente de trabalho, neste período, começa a deixar de ser a última moda de gestão para se colocar como um componente do ‘*mainstream*’ do desenvolvimento organizacional e da gestão de talentos (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005, p.V). Sobre o *coaching* como segmento de mercado e profissão, esses mesmos autores afirmam:

O *coaching* evolui das suas características originais de indústria artesanal para, agora, algo mais como uma indústria de serviço. A continuidade da demanda, a crescente sofisticação do consumidor e a natureza do próprio trabalho estão criando pressão para que o *coaching* evolua de uma indústria para uma profissão<sup>15</sup> (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005, p.V).

Para Grant, Green e Oades (2006), o *coaching* é uma abordagem estruturada e sistematizada para o suporte a indivíduos na realização de mudanças que virou um meio popular de ajudar populações não clínicas<sup>16</sup> a estabelecer e alcançar objetivos e melhorar o seu bem-estar.

Muito devido à origem do significado da palavra ‘*coach*’ em inglês, muita confusão é feita em vista da compreensão e percepção sobre o que é e para que serve o *coaching*.

Sendo o significado original da palavra ‘*career*’, carreira em português, “uma estrada para carruagens e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2011, p.9), a palavra ‘*coach*’, originalmente na língua inglesa, significava justamente as carruagens que percorrem estradas e longas distâncias levando passageiros aos

---

<sup>14</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*Coaching is emerging as one of the major forms of personal and professional development*”.

<sup>15</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*Coaching has moved from its small cottage industry-like beginnings to something now more akin to a service industry. Continued consumer demand, increased consumer sophistication and the nature of the work itself are creating pressure for coaching to move from an industry to a profession*”.

<sup>16</sup> Populações Não Clínicas: Para Cananagh, Grant, e Kemp (2005), populações não clínicas são compostas pelos indivíduos da sociedade que se enquadram dentro a faixa de normalidade das funções humanas.

seus destinos. O sentido novo atribuído à palavra ‘*coach*’, também aplicado ao trabalho, é o de um profissional que faz às vezes de veículo condutor de um processo de mudança e crescimento humano (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005), o ‘*coaching*’, com método específico e resultados esperados.

Todavia, esse *coaching* que toma proeminência como serviço e profissão, não pode ser confundido com outra atividade ou profissão em que os praticantes também levam o nome de *coach* na língua inglesa, que são os técnicos esportivos, guias, gurus ou outros profissionais e não profissionais cujas atividades e objetivos são os de ensinar alunos, aprendizes, treinandos ou clientes em um aspecto determinado, como sugere Rogers (2008, p.5):

A palavra *coach* pode sugerir um professor ganhando uma renda extra ao ajudar a sua criança relutante através de odiosos exames de matemática ou francês. Ou pode sugerir a figura paternal cobradora no tênis que age como *coach* e gestor para uma criança de orgulho e talentosa. Imagens de outros tipos de *coaching* em esportes podem ser mais atrativas, talvez especialmente, em manifestações mais modernas do termo. Nestas, o *coach* pode ser engenhoso, sofisticado e aparecer na figura de guru altamente remunerado cujos segredos de *coaching* encontrados, tentadores e competitivos, são eventualmente revelados em livros e artigos de jornais.<sup>17</sup>

O *coaching* surge como técnica e ferramenta de desenvolvimento oriundo do campo organizacional. Segundo Grant (2002), as raízes do *coaching* remontam aos anos 1950 em consultas psicológicas para executivos com o objetivo de melhorar seus desempenhos. Oriundo das ciências comportamentais, o *coaching* serve a organizações e indivíduos para o desenvolvimento de habilidades, desempenho, liderança e adequação funcional pessoal, além de ajudar a remediar padrões comportamentais indesejáveis (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005).

Por suas origens, é grande a preocupação na literatura em diferenciar o *coaching* de atividades psicoterapêuticas. Cavanagh, Grant e Kemp (2005, p.21) explicam que:

---

<sup>17</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*Coach may suggest a teacher earning extra money by helping your reluctant children through a loathed maths or French exams. Or it may suggest the pushy parent figure in tennis who also acts as coach and manager to a prodigiously talented child. More attractive images may be from other kinds of sports coaching, especially perhaps in its more modern manifestations. Here a coach may be a clever, sophisticated and highly paid guru figure whose tantalizing and competitively sought coaching secrets are eventually revealed in books and newspaper articles.*”

[...] O *coaching* e a terapia compartilham de alguma base comum e de algumas técnicas. É dito com frequência que uma das diferenças chave entre o *coaching* e a terapia é a de que o *coaching* lida com populações não clínicas, onde a terapia é desenhada para dirigir as necessidades de pessoas sofrendo de distúrbios clínicos diagnosticáveis como a depressão e a ansiedade. Enquanto que isso é uma distinção importante e uma distinção que os *coaches* devem levar a sério, a tarefa de determinar as fronteiras entre a psicopatologia e a faixa de normalidade das funções humanas pode ser difícil.<sup>18</sup>

Fica claro pela explicação acima que o *coaching* não se propõe a atuar de forma terapêutica, mas sim com populações não clínicas. Apesar de uma clara relação teórica e conceitual ser evidenciada entre os campos de psicoterapia e *coaching*, há muito debate na área de *coaching* no sentido de diferenciar o *coaching* de intervenções terapêuticas. A base dessas discussões se dá predominantemente sobre a funcionalidade e foco em desenvolvimento do *coaching* (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005, p.37). Os clientes que buscam *coaching* não são atendidos com o objetivo de reparar uma disfunção cognitiva ou comportamental específica que tenha sido diagnosticada, mas para acentuar o desempenho em um aspecto específico de suas vidas. Adicionalmente, é argumentado que é chave ao processo de *coaching* o foco sobre as experiências presentes e futuras do cliente, em oposição à psicoterapia em que o processo se debruça prioritariamente sobre experiências passadas do paciente e o reflexo dessas experiências para a sua presente problemática (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005).

Por essas razões, o indivíduo que contrata o serviço de *coaching* não é intitulado de paciente, mas de 'coachee'. As sessões de *coaching* seguem um programa que varia entre encontros de uma hora e meia a duas horas durante um período de alguns meses. As sessões podem ocorrer tanto presencialmente como por telefone, variando a frequência e a duração acima citada (ROGERS, 2008).

A fundamentação teórica do *coaching* ainda não é consolidada ou estabelecida, apesar da explosão de praticantes desde a década de 1990 (GRIFFITHS, 2005). A literatura teórica e empírica é considerada pequena e as variadas perspectivas realizadas para a abordagem do tema tornam o campo de estudo de *coaching* de difícil definição (MARSHALL, 2007). Essa realidade é

---

<sup>18</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *coaching and therapy share some ground and some techniques. It is often said that one of the key differences between coaching and therapy is that coaching deals with nonclinical populations, whereas therapy is designed to address the needs of people suffering from diagnosable clinical disorders such as depression and anxiety. While this is an important distinction and one that coaches need to take seriously, the task of determining the boundaries between psychopathology and the normal range of human functioning can be difficult.*”.

reforçada pelo fato de que as práticas de *coaching* são multidisciplinares, e seus praticantes de diferentes origens de formação acadêmica e de histórico profissional, bem como gestão, psicologia, educação, direito, entre outras. É natural que diferentes competências surjam uma vez que as práticas de *coaching* são influenciadas por múltiplas disciplinas.

Para Cavanagh, Grant e Kemp (2005) são quatro as áreas de conhecimento que servem como pilares para a formação metodológica do *coaching*: ciência comportamental, administração, educação adulta e filosofia. A filosofia, segundo esses autores, é um pilar importante para o *coaching*, uma vez que muitos assuntos, como ética nos negócios, questões de identidade e valores pessoais podem ser fundamentados através dela. Habilidade de análise crítica, de argumentação e de condução de discussões robustas e embasadas são outras características essenciais ao *coaching* que, segundo Cavanagh, Grant e Kemp (2005) são fundamentadas através da filosofia.

A educação adulta e o ensino e desenvolvimento em local de trabalho é o segundo pilar para o *coaching*. Dado que a grande maioria dos indivíduos que procuram o serviço de *coaching* é adulta, temas como desenvolvimento pessoal, transição de carreira, treinamentos e educação em local de trabalho e diferenças individuais no estilo de aprendizagem são tidos como relevantes para Cavanagh, Grant e Kemp (2005) na esfera do *coaching*. Grande demanda pelo *coaching* se dá no enredo de negócios, seja junto à *coachees* executivos ou não executivos. Por tal razão, para atender as expectativas dos clientes, é sugerido que o *coach* que lida com questões de negócios tenha domínio sobre a literatura de negócios e economia.

Os autores ainda colocam as ciências comportamentais como, talvez, o principal corpo de conhecimento para o *coaching*. Entendem Cavanagh, Grant e Kemp (2005) que isso se deve pelo fato de que o *coaching*, na sua essência, lida com a implementação e manutenção de mudança humana e organizacional, uma das áreas chave das ciências comportamentais. Outras áreas das ciências comportamentais como a psicologia do esporte, psicologia organizacional, psicologia clínica e psicologia da saúde também podem servir como fonte de conhecimento para o *coaching*.

Existem inúmeros programas de capacitação em *coaching* no mundo. Muitos deles apresentam fundamentação teórica e outros tantos não (GRANT, 2001). Os profissionais de *coaching* normalmente utilizam em suas práticas a abordagem dos

programas de capacitação pelos quais obtiveram sua certificação em *coaching* sendo que cada programa nutre-se de uma combinação diferente de fontes teóricas, principalmente no que tange às diferentes linhas da psicologia ou do ensino (MARSHALL, 2007).

Para Marshall (2007) as teorias verificadas em pesquisa que subsidiam as práticas de *coaching* são: Educação de Adultos, Aprendizagem Transformativa, Psicodinâmica, Psicologia Comportamental, Psicologia Social, Desenvolvimento Construtivista, Humanista, Teoria da Mudança, Teoria da Mudança Intencional, Mudança Motivacional, Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional, Mudança Processual, Teoria do Caos, Sistemas Complexos Adaptativos e Psicologia Integral.

Outros autores como Grant (2001) e Neenan e Dryden (2002) sugerem uma fundamentação cognitiva comportamental para o *coaching*.

Apesar das ilimitadas possibilidades de combinações teóricas para a formulação de modelos para processos de *coaching*, parece haver certa convicção entre diferentes autores sobre os objetivos do *coaching* como serviço e o escopo de sua entrega aos contratantes. O gatilho para o início da dinâmica do processo *coaching* é a mudança. Não havendo necessidade de mudança, não há necessidade de *coaching* (ROGERS, 2008).

Para Cavanagh, Grant e Kemp (2005, p.12) de forma ampla, o *coaching* pode ser compreendido como:

[...] uma metodologia genérica usada para desenvolver as habilidades e desempenho e acentuar o desenvolvimento de indivíduos. É um processo sistematizado através do qual indivíduos são ajudados a explorar questões, estabelecer objetivos, desenvolver planos de ação e então agir, monitorar e avaliar os seus desempenhos de modo a otimizar o alcance dos seus objetivos, e o papel do *coach* é o de facilitar e guiar o *coachee* por este processo.<sup>19</sup>

Algumas das palavras chave utilizadas na conceituação desses autores podem ser encontradas em outras definições que Cavanagh, Grant e Kemp (2005) trazem de outros autores em revisão para construção de sua definição, tais como facilitador, aprendizagem, resultados, habilidades voltadas para o futuro, potencial,

---

<sup>19</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] a generic methodology used to improve the skills and performance, and enhance the development of individuals. It is a systemized process by which individuals are helped to explore issues, set goals, develop action plans and then act, monitor and evaluate their performance in order to better reach their goals, and the coach’s role is to facilitate and guide the coachee through this process.”.

maximização de desempenho, alcance e sustentação de mudanças, comportamentos, vida, carreiras, visão, objetivos, estratégia, experiências e colaboração.

A definição de *coaching* para Cavanagh, Grant e Kemp (2005, p.12) é: “O *coaching* é um processo colaborativo de facilitação da habilidade de um cliente em autogerir aprendizado e crescimento, como evidência de mudança sustentada de autocompreensão, autoconcepção e comportamento.”<sup>20</sup>

Para Marshall (2007) palavras chave comuns a diferentes definições de *coaching* relacionadas por essa autora são: relacionamento, processo, aprendizagem, definição de objetivos, tomada de ação, aprofundamento de experiências e desempenho e bem-estar.

Já para Rogers (2008, p.7) *coaching* é:

O *coach* trabalha com o cliente para alcançar rápida, incrementada e sustentada efetividade nas suas vidas e carreiras através de aprendizagem focada. O único alvo do *coach* é o de trabalhar com o cliente para alcançar todo o seu potencial – conforme definido pelo cliente.<sup>21</sup>

Ainda segundo Rogers (2008), para a primeira sessão o *coach* prepara o seu cliente com alguns exercícios iniciais, assim como um ensaio sobre os seus objetivos para todo o programa. Para a autora, os objetivos definidos podem tomar duas formas:

“*Dilemas*: qual entre dois ou três caminhos devo seguir?” e “*Quebra Cabeça ou Enigma*: como posso fazer algo ou alguém mais confortável, trabalhar melhor, ficar mais focado, ou transpor alguma barreira?”<sup>22</sup> (ROGERS, 2008, p.11).

Inúmeras outras definições estão dispostas na literatura de *coaching*, entretanto, faz-se importante relacionar as ramificações do *coaching* enquanto serviço, pois cada ramificação do *coaching* traz consigo tantas outras definições para cada uma delas.

<sup>20</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*Coaching is a collaborative process of facilitating a client’s ability to self-direct learning and growth, as evidenced by sustained changes in self-understanding, self-concept and behavior.*”

<sup>21</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*The coach works with clients to achieve speedy, increased and sustainable effectiveness in their lives and careers through focused learning. The coach’s sole aim is to work with the client to achieve all of the client’s potential – as defined by the client.*”

<sup>22</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “*Dilemmas: which of two or three paths should I follow?*” e “*Puzzles: how can I make something or someone more comfortable, work better, be more focused, get past a block?*”.

A maior parte da literatura sobre *coaching* trata do *coaching* executivo (MARSHALL, 2007). Segundo o Manual do *Coaching* Executivo do Instituto Brasileiro de *Coaching* (2008), o *coaching* se ramifica em quase vinte práticas com objetivos distintos. Essa publicação, patrocinada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de *Coaching*, é produto de encontro periódico e internacional, o Fórum de *Coaching* Executivo, que tem como intenção a concepção de um passo a passo para o estabelecimento de diretrizes, e fomentação de diálogo no campo sobre o que é o *coaching* executivo, qual é o seu propósito, e como se assegurar de que ele está sendo bem realizado e feito com ética. E, ainda, se os seus propósitos estão sendo alcançados (THE EXECUTIVE COACHING FORUM, 2008).

Alguns autores como Cavanagh, Grant e Kemp (2005), diferenciam o *coaching* em *coaching* executivo, *workplace coaching* e *life coaching*. O *coaching* executivo engloba uma gama de serviços que incluem otimização do planejamento estratégico, habilidades de apresentação, gestão da raiva e do estresse, construção de equipes e desenvolvimento de lideranças.

O *workplace coaching* pode ser entendido como o *coaching* no contexto corporativo com funcionários ou trabalhadores não executivos. É o *coaching in loco* para linhas de comando mais baixas na hierarquia, com o objetivo de melhorar a produtividade e desenvolver habilidades individuais e a compreensão dos trabalhadores sobre as suas tarefas. Também inclui a construção de equipes, *coaching* para vendas e habilidades de comunicação (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005).

O *life coaching* trata predominantemente sobre assuntos pessoais e ocorre, via de regra, fora de local de trabalho. A abordagem do *life coaching* pode assumir um caráter mais holístico em que o cliente examina e avalia a sua vida e procura sistematizar mudanças acentuadas de vida com ajuda do *coach*. Temas chave podem ser o equilíbrio entre vida e trabalho, finanças pessoais ou desenvolvimento de uma nova carreira (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005).

Grant, Green e Oades (2005), todavia, diferenciam o *coaching* entre *coaching* executivo, *business coaching*, *workplace coaching* e *life coaching*. Nessa classificação das atividades de *coaching*, os *coaches* que atendem clientes que procuram os três primeiros serviços tratam questões que envolvem trabalho ou metas de equipe (GRANT, GREEN, e OADES, 2005) enquanto que os *life coaches* preocupam-se com questões não necessariamente relacionadas ao ambiente

corporativo, mas que envolvem toda a vida dos *coachees*.

A diferenciação entre os tipos de *coaching* se faz fundamental para este estudo, tendo em vista que, ao tratar da vivência de dilemas pessoais, os diferentes tipos de *coaching* oferecem possibilidades distintas de pesquisa. Isso pelo fato de que os indivíduos que procuram os tipos de *coaching* cuja proposta é trabalhar o desenvolvimento de questões relacionadas ao trabalho tenderiam a tratar junto ao *coach* um escopo mais restrito de dilemas em vista das experiências de trabalho. Mesmo entendendo que a vivência de dilemas relativos ao trabalho pode equivaler à vivência de dilemas relativos à vida (GRISCI, 2011), existindo o tipo de *coaching* cuja proposta específica é a de trabalhar com dilemas de vida, logo não restringindo o escopo de serviço para vivências de dilemas relativos ao trabalho, como é o caso do *life coaching*, torna-se mais objetivo para esta pesquisa debruçar-se sobre esse último tipo.

### **2.3.1 Life Coaching**

Uma vez que o *life coaching* permite um escopo ilimitado de temas e questões a serem tratadas entre *coach* e *coachee*, entende-se que é este o tipo de *coaching* o mais adequado para elucidar os dilemas pessoais vividos na sociedade líquido moderna e no contexto do trabalho imaterial.

Na carona do *coaching* executivo, a indústria do *life coaching* tem crescido substancialmente desde 1998 (GRANT, 2003). Esse autor define o *life coaching* como:

Um processo sistematizado, colaborativo, de foco em soluções e orientado pelo resultado em que o *coach* facilita o acentuamento das experiências de vida e alcance de objetivos na vida pessoal e/ou profissional de pacientes normais e não clínicos.<sup>23</sup> (GRANT, 2003, p.254).

Na definição acima, o *life coaching* se apresenta a serviço de todos aqueles (população não clínica) que desejam ajuda profissional para acentuar as experiências de vida e o alcance de objetivos na esfera pessoal ou profissional. Fica claro pela definição desse autor que a proposta do *life coaching* se destina para

---

<sup>23</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “A collaborative solution focused, result-orientated and systematic process in which the coach facilitates the enhancement of life experience and goal attainment in the personal and/or professional life of normal, nonclinical clients.”

indivíduos não clínicos em contraste com pacientes que buscam por terapias psicoterapêuticas. Quando Grant (2003) se refere a clientes 'normais', define por normal os indivíduos que não apontam doenças mentais ou psicossomáticas ou que não estejam cientes de doenças desse tipo na busca por ajuda profissional no sentido do *coaching*.

O *life coach* é o *coach* para a vida. Cabe salientar que a grande diferença entre o *life coaching* e as demais ramificações do *coaching*, pela literatura até aqui vista (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005; GRANT, 2003; GRANT, GREEN, e OADES, 2005; MARSHALL, 2007; ROGERS, 2008), faz-se prioritariamente pelo escopo de trabalho definido junto ao cliente e pelos objetivos de trabalho subsequentes, do que por relevantes diferenças de metodologia ou de forma de trabalho.

Neenan e Dryden (2002), a partir de embasamento na terapia cognitiva comportamental propõem um conjunto de temas que delinea os desafios de indivíduos nesse processo sistematizado, focado em soluções e orientado pelo resultado que é o *life coaching*.

Esses autores sugerem que a leitura dos eventos que ocorrem na vida provê possibilidades de compreensão para explicar o porquê se sente ou se age de tal maneira, e que provido desse conhecimento, o indivíduo pode escolher se quer mudar seu comportamento em favor de outro que lhe traga melhores resultados para a sua vida. Neenan e Dryden (2002) propõem para o *life coaching* temas foco que responderiam a questão de como esses melhores resultados podem ser alcançados na vida dos indivíduos.

Sob a premissa que eficiência pessoal crescente leva a uma vida mais produtiva e satisfatória, esses autores definem as seguintes categorias como temas chave no *life coaching* a serem dominados pelo indivíduo em busca de uma vida eficiente: *lidando com emoções incômodas; criação de problemas vs. solução de problemas; superando a procrastinação; gestão do tempo; persistência; lidando com críticas; assertividade; assumindo riscos e tomando decisões; e entendendo o processo de mudança pessoal* (DRYDEN e NEENAN, 2002).

Sendo os temas acima questões para o indivíduo atacar ou vencer o indivíduo em busca de satisfação pessoal deve, ainda, consolidar o que os autores chamam de pilares da eficiência pessoal: *aceitação de si; alta tolerância com frustrações; pensar por si; tomar riscos calculados; equilibrar os interesses de curto e longo*

*prazo; aprender a aceitar o incerto, responsabilidade por si; elucidar interesses pessoais; desenvolver interesses empolgantes; pensar e agir flexivelmente; desenvolver expectativas realistas, aprender a tolerar e ensinar aos outros.*

Todos os temas trazidos por Neenan e Dryden (2002) são de desenvolvimento pessoal, e, como preconiza o *life coaching* de desenrolar no tempo livre dos indivíduos, descolado do ambiente de trabalho. A conceituação de *life coaching*, vista através dos autores trazidos por essa revisão de literatura, alinha essa oferta de serviço ou fenômeno mercadológico da sociedade contemporânea com o enredo e necessidade do projeto organizacional que se beneficia da produção de si, em contexto do trabalho imaterial.

Com o propósito de destravar o potencial do indivíduo para a maximização do seu desempenho (WHITMORE, 1992, p.8), o *life coaching* é procurado por indivíduos como serviço de lógica organizacional, que na sua origem é aplicado apenas em contexto empresarial, para emprego na tentativa de gestão das esferas pessoais da vida. A gestão de si replica a lógica da gestão empresarial (GAULEJAC, 2007).

Atender as expectativas de racionalização de dilemas e desafios pessoais para tornar o indivíduo mais produtivo atende aos indivíduos, por um lado, nos seus anseios por adaptabilidade, na luta para permanecer na corrida (BAUMAN, 2000). E, atende também, ao projeto organizacional na permanente busca pela otimização do capital (GAULEJAC, 2007) e na necessidade de “desenvolvimento do indivíduo social que se apresenta como o grande pilar da sustentação da produção e da riqueza” (LAZZARATTO e NEGRI, 2005, p.28), na cena contemporânea de trabalho sob a hegemonia do trabalho imaterial.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 QUESTÃO DE PESQUISA

**Quais são e como são trabalhados, na perspectiva do *life coaching*, dilemas pessoais vivenciados por *coachees* em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna?**

A questão de pesquisa aponta os profissionais de *life coaching* como elementos chave para destacar dilemas pessoais, vividos na sociedade líquido-moderna condizentes com o trabalho imaterial, e o modo como os dilemas são trabalhados junto aos indivíduos. A contextualização da sociedade líquido moderna e do trabalho imaterial abordada na fundamentação teórica deste estudo levanta questionamentos sobre um movimento mercadológico por desenvolvimento pessoal patrocinado por uma ideologia produtivista e capitalista. Mergulhado nesse movimento, a especialização dos serviços que atendem a esse propósito traz o fenômeno social e de mercado do *coaching*. Seguindo o crescimento do *coaching* como serviço e profissão, há uma literatura que busca legitimar os profissionais *coaches* como adequados e especializados para trabalhar dilemas pessoais relativos à vida e ao trabalho a partir de técnicas e áreas do conhecimento combinadas em prol do desenvolvimento pessoal. É a partir do relato das experiências profissionais dos *coaches* que se espera listar dilemas pessoais vivenciados por *coachees*, descrever e analisar como dilemas pessoais são trabalhados na perspectiva do *life coaching*, assim como as repercussões do *life coaching* para a vida daqueles que buscam esse serviço. Para tanto, também se faz fundamental verificar como se dá a formação de *life coaching*.

Os procedimentos metodológicos adotados para cumprir com os objetivos deste estudo são apresentados, neste capítulo, através dos seguintes tópicos dispostos na ordem: método, participantes da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

#### 3.2 MÉTODO

Com o objetivo de descrever e decodificar elementos de um contexto a partir dos dados brutos levantados, a pesquisa qualitativa se mostrou pertinente ao

presente estudo, pois considera a relação dinâmica entre o mundo e o sujeito, o objetivo e o subjetivo e, nesse processo, a possibilidade de interpretação de fenômenos e atribuição de significados (GIBBS, 2009). Considerada a finalidade da pesquisa qualitativa de abordar, entender, descrever e explicar fenômenos sociais, a obtenção de resultados para este trabalho foi realizada de três maneiras diferentes: analisando experiências dos entrevistados e seus clientes; examinando as interações e comunicações entre os sujeitos de pesquisa; e investigando documentos que elucidaram experiências e interações desses sujeitos (GIBBS, 2009).

Todas essas maneiras levaram ao ponto comum de melhor compreensão sobre como os sujeitos objeto de pesquisa constroem o mundo a sua volta através de suas ações, fatos relatados, percepções e sentimentos em torno do processo social em que são atores.

Este estudo classifica-se como pesquisa descritiva, pois visa descrever as características dos fenômenos sociais que envolvem a questão de pesquisa, assim como o estabelecimento de relações entre os elementos encontrados. O propósito era, com a coleta de dados, a maximização de descobertas de possíveis generalizações a cerca do fenômeno social estudado. Para tanto, as características da pesquisa exploratória alinharam-se a esse intuito.

Trata-se, então, o estudo como pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória pode ser a abordagem de melhor escolha quando se há pouco ou nenhum exame sistemático ou empírico sobre o processo ou grupo pesquisado (GIVEN, 2008). Quanto às generalizações permitidas através da pesquisa exploratória, Given (2008) afirma: “[...] generalizações são, tipicamente, inúmeras e variadas; com frequência incluem fatos descritivos, conceitos populares, artefatos culturais, arranjos estruturais, processos sociais, além de crenças e sistemas de crenças normalmente encontradas no grupo, processo, atividade, ou situação em estudo”<sup>24</sup> (GIVEN, 2008, p.327). Neste estudo, a intenção é a de entender em profundidade a forma pela qual são trabalhados dilemas pessoais contemporâneos da perspectiva de *life coaches* como fenômeno da vida real indissociado de seu contexto, sendo esse explorado na revisão teórica aqui apresentada.

---

<sup>24</sup> Tradução livre do autor. Em língua original: “[...] *generalizations are typically many and varied; they often include descriptive facts, folk concepts, cultural artifacts, structural arrangements, social processes, and beliefs and belief systems normally found in the group, process, activity, or situation under study.*”.

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram desta pesquisa os *coaches* contatados a partir da verificação de suas atividades como *life coach*, conseqüente de busca na ferramenta de pesquisa virtual da empresa Google. A busca de possíveis participantes da pesquisa iniciou-se em distintas datas ao longo do mês de abril de 2012, constando os termos “life coaching porto alegre” e “life coaching RS”. Além da busca virtual incluir o nome do serviço/profissão que é elemento chave do estudo, também foi incluso na pesquisa nome da cidade e sigla do estado brasileiro que representa a delimitação territorial para os participantes. Adicionalmente, observou-se ao longo do ano de 2012 anúncios de oferta de serviços de *coaching* em revistas e jornais circulantes nessa região, assim como, anúncios em endereços eletrônicos cujo conteúdo vai ao encontro com o tema *coaching*.

Tal busca resultou em uma lista de dezoito profissionais denominados *coaches* e, desses, seis denominados *life coaches*. Participaram do estudo cinco profissionais, dois homens e três mulheres, habilitados por institutos certificadores em *life coaching* para trabalhar como *life coaches*. Os demais profissionais encontrados não foram considerados para este estudo, seja pela não atuação especificamente como *life coach*, seja pelo não interesse em participar do estudo. A seguir, quadro 1 contendo as características dos participantes.

Quadro 1 - Caracterização dos participantes do estudo

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO									
LIFE COACH	SEXO	IDADE	CURSOS DE CURTA DURAÇÃO QUE NÃO EXIGEM FORMAÇÃO SUPERIOR	FORMAÇÃO GRADUAÇÃO	FORMAÇÃO   PÓS-GRADUAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO LIFE COACH	ÁREAS DE ATUAÇÃO	NÚMERO APROXIMADO DE COACHEES ATENDIDOS	CERTIFICAÇÃO EM LIFE COACHING E ANO
1	Masc.	32 anos	- Programação Neurolinguística (390 horas) - Dealer Game Tools (16 horas) - Hipnose e Hipniatria (60 horas)	- Não há	- Não há	8 anos	- Life coaching - Seduction coaching - Coaching para vestibular - Coaching para emagrecimento	Mais de 100	- Generative Coaching - Robert Dilts (24 horas; 2000) - Personal & Professional Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (80 horas; 2007)
2	Fem.	35 anos		- Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (3180 horas)	- Especialização em Psicologia do Consumo (117 horas)	2 anos	- Life Coaching	50	- Personal & Professional Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (80 horas; 2009)
3	Fem.	53 anos	- Transformando coaches em ouro (24 horas)	- Artes Cênicas (2940 horas)		1 ano	- Life Coaching	20	- Personal & Professional Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (80 horas; 2011)
4	Fem.	58 anos	- Curso de Extensão em Comunicação (60 horas)	- Jornalismo (2960 horas)	- Mestrado em Ciências Sociais (720 horas) - Especialização em Gestão	3 anos	- Life coaching - Coaching esportivo	30	- Coaching – Instituto EcoSocial (232 horas; 2009)

					Estratégica de Pessoas (360 horas)				
5	Masc.	36 anos	- Psicologia Positiva (60 horas)	- Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (3180 horas)	- Especialização em Psicologia Análise Transacional (360 horas)	2 anos	- <i>Life coaching</i> - <i>Executive coaching</i>	40	- Personal & Professional <i>Coach</i> - Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i> (80 horas; 2010) - <i>Coaching</i> Familiar (40 horas; 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Como requisito para participar do estudo, os *life coaches* deveriam não somente atuar profissionalmente como *life coach*, como, também, ter formação certificada por alguma entidade que tenha dentre os seus objetivos a oferta de cursos de formação em *coaching*.

Quatro dos cinco *life coaches* (1, 2, 3, e 5) formaram-se como *coaches* na mesma entidade. Tal entidade se denomina a mais antiga do Brasil na formação em *coaching* e anuncia formar profissionais em *coaching* desde 1999 ([www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br)). O mesmo número de entrevistados realizou a sua formação em ano igual ou posterior a 2009, sendo que o *life coach* com menor tempo (3) possuía, na época da entrevista, pouco mais de um ano de formação e atuação e o entrevistado com maior tempo (1), na mesma época, possuía mais de doze anos de formação e atendimento. Ao longo do tempo de atendimento em *coaching*, todos os *life coaches* do presente estudo, somados os seus *coachees*, relataram haver atendido mais de duzentos e quarenta indivíduos em programas de *life coaching*.

A diferença mais evidente entre os *life coaches* do presente estudo reside em sua formação acadêmica. O grupo de participantes é composto por um graduado em jornalismo, dois em relações públicas e um em artes cênicas. Um dos *life coaches* entrevistados (1) não tinha, à época da entrevista, diploma universitário. Relatou estar no último ano da graduação de psicologia, graduação que escolheu cursar após entender como relevante para o seu trabalho como *life coach*.

Em nível de Pós-Graduação, os *life coaches* informaram ter títulos de especialização nas áreas de psicologia transacional, comunicação e gestão estratégica de pessoas, teatro empresa e pesquisa e psicologia do consumo. Outros cursos citados, todos realizados pelo mesmo entrevistado, foram: programação neurolinguística, *master coach*, hipnose e hipniatria, *lead* assessor ISO9001 e psicologia positiva. Ainda, uma *life coach* entrevistada (4) possui título de mestre em ciências sociais.

### 3.4 COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Entrevistas Semiestruturadas

Segundo Given (2008), a investigação exploratória de um dado fenômeno, para que seja efetiva, deve seguir duas orientações: flexibilidade na busca por dados, e mentalidade aberta pelo pesquisador em onde encontrá-los. De acordo com essa ideia, os *lifes coaches* já apresentados constituíram a fonte primordial de informação, enquanto que a flexibilidade na busca dos participantes pode ser verificada na busca virtual na ferramenta Google e na técnica de coleta de dados eleita.

“As entrevistas são o procedimento mais usual no trabalho de campo” (MINAYO, 2003, p.57). Por meio desse procedimento poderão ser obtidos dados objetivos e subjetivos a partir dos informes contidos na fala sobre a realidade (focalizada) vivenciada do sujeito da pesquisa. Ainda segundo Minayo (2003), as entrevistas podem ser mais ou menos dirigidas podendo, então, serem caracterizadas como estruturadas ou não estruturadas.

A proposta deste estudo foi a utilização de entrevistas semiestruturadas, pois se trata de um meio adequado para a coleta de dados quando o intuito é simultaneamente valorizar a presença do investigador e oferecer perspectivas para que o entrevistado tenha liberdade e espontaneidade (TRIVIÑOS, 1987, p.145). Essa dinâmica é interessante uma vez que permite ao pesquisador nortear as questões conforme os objetivos deste estudo apoiado pela teoria e, ao mesmo tempo, dar liberdade necessária para o entrevistado recapitular suas experiências. Assim fazendo, possibilita ao entrevistado trazer elementos que poderão ser reiterados e aprofundados ampliando o campo de investigação, ou simplesmente descartados.

Por outro lado, o pesquisador em pesquisa qualitativa pode aprofundar e ampliar o campo de investigação conforme a noção de união entre coleta e análise de dados, conforme Gibbs (2009). A característica de união entre coleta e análise da pesquisa qualitativa indica a possibilidade de levantar novas questões e perguntas para a pesquisa a partir das análises dos primeiros dados coletados, informações obtidas com as primeiras entrevistas realizadas possibilitaram melhor direcionamento de perguntas para a realização das entrevistas subsequentes.

As entrevistas se apoiaram em roteiro preconcebido e disposto em anexo. Para estruturá-lo, utilizou-se das teorias que abordam o contexto sobre o qual se insere o tema estudado. O tempo de entrevista com cada participante não foi previamente estipulado. Isso porque o quadro de participantes mostra grande variedade de tempo de experiência como *life coach* e sobre o número de *coaches* já atendidos. Assim, ao relatarem suas experiências, cada *coach* não teve restrições quanto ao volume de apontamentos feitos sobre as questões, permitindo a profundidade necessária na entrevista. As entrevistas duraram entre uma hora e vinte minutos e duas horas e dez minutos.

Os *life coaches* foram entrevistados em seus escritórios de trabalho, salvo a *life coach* 4, que atua em sua residência. Os *life coaches* 1, 4 e 5 atuam em salas comerciais, já a *life coach* 3 atende os seus clientes em sala dentro de um instituto que oferece, também, aulas de ioga e terapias alternativas.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com a permissão dos entrevistados, exceto um (2), e após, transcritas para a análise do conteúdo gerando mais de cento e cinquenta páginas de conteúdo transcrito.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados escolhida pra o presente estudo foi a análise de conteúdo. Para Minayo (2003), a análise de conteúdo permite encontrar respostas para as questões formuladas. Realizadas as entrevistas, as informações obtidas foram ordenadas e classificadas (MINAYO, 2003), a fim de lidar com o grande volume de dados coletados. A ordenação dos dados foi realizada através da transcrição, releitura e organização do material coletado em campo. A partir da questão de pesquisa e objetivos deste trabalho, os dados foram classificados conforme sua recorrência e, assim, foi possível estabelecer conjuntos de informações que formaram a base para as categorias de análise. A transcrição e as inúmeras vezes em que se deu a leitura do material coletado em campo pelo pesquisador permitiram a descoberta de orientações para a formação categorias de análise. A partir de aproximações entre ideias e recorrências de relatos, foi possível analisar os fenômenos em torno dos objetivos definidos para este estudo.

A proximidade entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa permitiu articulação adequada entre interpretações de dados concretos encontrados em

campo e com o conhecimento amplo e abstrato que fundamentou o marco teórico. Foi tomado cuidado para que os dados coletados fossem amplamente considerados e que a simplificação dos dados não conduzisse a conclusões superficiais equivocadas (MINAYO, 2003). A aproximação foi feita a partir da associação das teorias e interpretações aos dados coletados, confrontando a abordagem teórica apresentada na revisão de literatura deste estudo com o que os dados de campo revelaram de singular.

Levando em consideração a impossível neutralidade do pesquisador, o conteúdo foi abordado de forma reflexiva levando em consideração o posicionamento ideológico do pesquisador (GIBBS, 2009) explicitado pela fundamentação teórica apresentada.

Desse modo, o material produzido pelas entrevistas foi analisado e interpretado com base no referencial teórico adotado, com o propósito de discutir como são trabalhados dilemas pessoais pelos profissionais de *life coaching*, evidenciar dilemas pessoais percebidos por estes profissionais e identificar as repercussões desse trabalho para os indivíduos que o solicitam, na perspectiva dos profissionais de *life coaching*.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ATUAÇÃO EM COACHING E FORMAÇÃO DE LIFE COACHES

Inicialmente se faz relevante esclarecer a forma de atuação dos *coaches* entrevistados como profissionais prestadores do serviço de *life coaching*. Esse esclarecimento é entendido como importante devido a dois fatores levantados ao longo do estudo: a não exclusividade de prestação de serviços em *life coaching* por parte de *coaches* entrevistados e, em segundo lugar, pela não formação específica em *life coaching* verificada por parte de todos os *life coaches* participantes do estudo.

#### 4.1.1 Atuação em *life coaching* e em outras áreas do *coaching*

A compreensão dos limites tênues que distinguem um programa de *life coaching* de programas de *coaching* de outra natureza é de suma importância diante dos objetivos deste estudo.

Como técnica que nasce de dentro do ambiente corporativo, o *coaching* toma proeminência enquanto serviço para desenvolvimento profissional de indivíduos. A ampliação do escopo original do *coaching* para aspectos relacionados a toda vida do indivíduo e sua formatação recente sob forma de *life coaching*, é reconhecida pelos entrevistados. Em muitos momentos são identificados, através dos relatos dos respondentes, pontos que apontam as dificuldades de trabalho nessa área. Quanto à aceitação do *life coaching* no mercado em contraponto ao mercado para *executive coaching*, a *coach* 3 menciona que:

*"[...] quando eu escolhi o "life", eu inclusive, ah, as pessoas se surpreenderam um pouco, porque é um mercado um pouco mais difícil de abrir né, de [...], de conquistar clientes inclusive. Aqui no sul então é uma coisa bem mais recente...Muito recente. É bem difícil". [...](3).*

O *coach* 1 faz as seguintes observações sobre o *coaching* no seu mercado de atuação e a formação de profissionais nesta área:

*"Coach no Rio Grande do Sul é uma coisa nova, não tem muito tempo, tem pessoas que falam que atuam há trinta anos como coach. Não existia coach*

*há cinco anos no Rio Grande do Sul. Há cinco anos tu não tinhas nenhum coach formado legalmente, coach sempre existiu os informais, aquelas pessoas que não tinham formação nenhuma e que se diziam coach”.(1).*

Quando o *coach 1* se refere à legalidade da formação está se referindo à certificação que um *coach* deve obter por entidade certificadora de educação e formação em *coaching*. Acusa a precariedade do mercado de oferta de serviços de *coaching* em que atua ao apontar a existência de informalidade na oferta dos serviços por parte de alguns profissionais e pelo pouco tempo da existência deste serviço. O *coach 5* comenta que:

*“[...] não existe nenhum órgão no Brasil que regule e que diga assim, olha pra tu dizer que tu é life coach tu tem que fazer isso, isso e isso. Não existe. Qualquer um pode dizer que é life coach. Não precisa nem ter curso de coaching pra dizer isso. Que é um problema no Brasil.”(5).*

Nenhum participante deste estudo relatou qualquer informação sobre a existência, no Brasil, de aspectos legais que parametrizam o *coaching* ou o *life coaching* como profissão perante o Ministério do Trabalho. Tampouco quanto às formalidades das entidades de formação em *coaching* com relação à validade de suas certificações perante o Ministério da Educação.

Dos entrevistados, os *coaches 1, 4 e 5* ofertam ao mercado serviços de *life coaching*, além de serviços de *coaching* com propósitos distintos do *life coaching*, e, em seus relatos, por vezes misturam casos de programas de *life coaching* com casos de outros programas. Por essa razão, fez-se fundamental a apresentação a respeito da atuação como *life coach* dos entrevistados.

Os *coaches 1 e 5* trabalham com programas de *life coaching* e programas de *coaching* que são derivações do *life coaching* e, por isso, ainda considerados como *life coaching*, porém focados em áreas pontuais da vida. Outro *coach*, a *coach 4* trabalha tanto desenvolvendo programas de *life coaching* como de *executive coaching*.

O direcionamento do escopo de um programa de *coaching* conduzido pela *coach 4*, se tomará a forma de *executive coaching* ou de *life coaching*, pode se dar de diferentes maneiras. A natureza jurídica do contratante é uma delas. A *coach 4* atende *coachees* independentemente se a contratação se dá por indivíduos ou por organizações empresariais. Relata: *“[...] mas eu trabalho mais na pessoa física.”(4)*, e *“também pessoas que vêm aqui que a empresa que paga. Na jurídica.”(4)*.

É comum, caso o contratante seja pessoa jurídica, que os objetivos definidos para o trabalho entre organização contratante e *coach* venham a delinear um programa de *executive coaching*, a exemplo de casos em que afirma a entrevistada: “[...] *quem me chamou foi o diretor de recursos humanos.*”(4). Nesses casos, objetivos recorrentes do programa podem ser questões relacionadas ao desempenho profissional do colaborador *coachee*, evolução em sua carreira e desenvolvimento de questões relacionadas ao perfil profissional do beneficiado pelo serviço.

O delineamento do programa de *coaching* não é tão óbvio nos casos em que o contratante venha a ser pessoa física. Em casos em que a demanda de atendimento de um indivíduo venha a delimitar objetivos relacionados à área profissional de sua vida, o escopo de programa pode ser alinhado com as premissas de *executive coaching*, do *career coaching* ou mesmo do *life coaching*. Como exemplo, a entrevistada 4 menciona situação profissional de um *coachee*:

*“Daqui a pouco ela tem que tá coordenando um grupo de pessoas que antes ela era par. Ela tava no mesmo nível, né. Aí ela buscou por conta própria isso, e até contou depois pro diretor que ela tava fazendo coaching e ele achou ótimo, mas também ficou por isso mesmo.”(4).*

Considerando que um indivíduo busca o serviço motivado pela ocasião de uma promoção na empresa em que trabalha. Sendo que essa promoção o faz enfrentar um dilema, conforme relata a entrevistada 4, de aceitar ou não o novo cargo e todas as responsabilidades consequentes dessa nova função, “*ela por conta própria quis fazer o coaching porque ela não se sentiu apta a assumir aquilo [...]*”(4). Ao aceitar o novo cargo, esse indivíduo se depara com desafios que dele exigem adaptação a uma nova realidade profissional: “*fui dormir num dia e no dia seguinte eu era líder. Tá, agora vai lá e faz. Então, se ah, o desenvolvimento dessa liderança, como é que é pra fazer? E aí ela ficou muito mal com isso, sabe?*”(4).

O anseio por adaptabilidade é condizente com a luta para permanecer na corrida, discussão em que Bauman (2000) observa o desafio do indivíduo de enfrentar uma vida em permanente mudança na sociedade líquido moderna. A caracterização da mudança relatada vai ao encontro com os aspectos de inevitabilidade, instantaneidade e intensidade da mudança, fatores geradores de desconforto psicológico conforme discutido por Grisci (2002). A consequente tomada

de decisão por busca do auxílio de um *coach* combina, por sua vez, com a noção de gestão de si de Gaulejac (2007, p.177), “onde cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida” que significa demanda e exercício de trabalho imaterial.

Ainda, mesmo que o fato gerador por trás da motivação desse indivíduo para a contratação de programa de *coaching* esteja relacionado a sua vida profissional, os objetivos de atendimento definidos entre a *coach* 4 e seu *coachee* estabeleceram um programa de *life coaching*. Isso foi verificado, pois os objetivos e metas do programa e a abordagem tomada foram reconhecidas como comuns àquelas típicas de programas de *life coaching*.

Na avaliação da atuação dos *coaches* 1 e 4 foi evidenciado que esses *coaches* realizam, também, programas que, segundo a literatura de *coaching*, não são classificáveis como *life coaching*. Isso não é verdade para o *coach* 5.

O *coach* 5 oferta ao mercado programas com o título de *life coaching*, porém, oferta também programas chamados de *coaching esportivo*: “[...] de alguns meses para cá, um ano pra cá, eu comecei a trabalhar com alguns clientes na área de *coaching esportivo*.”(5). Esse *coach* deixa claro que o programa voltado para atletas é um programa de *life coaching* aplicado a um público-alvo específico. Afirma que “acabei aplicando a técnica de *life coach* em clientes atletas [...]”(5).

A oportunidade de oferta de programa de *life coaching* para atletas, detectada por esse profissional, corresponde ao atendimento de demanda de indivíduos da sociedade líquido moderna que se autorresponsabilizam pelo seu sucesso e fracasso (BAUMAN, 2001, 2007, 2008) e à crítica de uma sociedade que exige dos indivíduos excelência em todos os domínios de sua existência em prol de sucesso profissional, discutida por Gaulejac (2007). Fica claro através de suas palavras que o programa voltado para atletas pode ser caracterizado como *life coaching*, e não como *coaching* com o objetivo de desenvolver questões ligadas estritamente ao desempenho esportivo: “O que acontece quando no treino tu vai bem e no torneio tu vai mal? Tecnicamente tu sabe jogar. Porque que na hora que tá... Agora tá valendo! Agora vai mal! É emocional, não é físico.”(5).

Já o *coach* 1 oferta ao mercado ou já ofertou, programas vistos como tradicionais no mercado de *coaching*, tais como *life coaching*, *coaching* de carreira e *executive coaching*, e, também, programas cujo público-alvo e objetivos são derivações desses programas tradicionais que buscam atender uma oportunidade específica de mercado, identificada a partir de questões pontuais da vida de

indivíduos da sociedade líquida moderna.

Esse é o caso do programa intitulado “Seduction Coaching” ofertado pelo *coach* 1, que é explicado como:

*“[...] é um coach na verdade de habilidades sociais, tanto pra homens quanto pra mulheres, que é o que eu tenho com a maior procura que eu tenho hoje. Tá mais que o coaching profissional, a procura tá maior que o coaching de vestibular que eu tinha muitos também, muito maior que o life coaching, pessoas que querem desenvolver habilidades sociais.”(1).*

O *coach* 1 afirma, então, que hoje a sua maior demanda é pelo *seduction coaching*. Destaca ainda que atua, ou já atuou com programas de *coaching* na esfera profissional, *life coaching* e, ainda, em programas com objetivo previamente especificado como é o caso do *coaching* de vestibular.

É claro pelas suas palavras que classifica distintamente o *seduction coaching* e o *coaching* de vestibular do programa de *life coaching*. No entanto, ao ser questionado se o *seduction coaching*, programa cujo objetivo é desenvolver o *coachee* em aspectos de sua vida social, especialmente em suas habilidades de interação com pessoas e relacionamentos, não seria enquadrado como *life coaching*, o entrevistado 1 se contradiz. Primeiramente afirma não ser *life coaching*, e em um segundo momento explica que:

*“[...] o de habilidades sociais vai entrar a capacidade, por exemplo, de tu ter uma aproximação, de conversa, de manter pessoas próximo a ti, né, de como criar amizades, de como tu reconhecer pessoas de influência, potencializando a comunicação. Sim... o life coaching não deixa de estar dentro disso também, o life coaching praticamente tá dentro de tudo [...]”(1)*

O escopo desse serviço parece aproximar-se do desenvolvimento das capacidades expressivas e cooperativas, apontadas por Gorz (2005) como capacidades valorizadas, reconhecidas e demandadas como competências importantes no mundo empresarial. O desenvolvimento individual sob demanda do trabalho imaterial ocorre, para esse autor, independentemente do ambiente do trabalho, em ambientes onde o indivíduo interaja socialmente, por exemplo. O entrevistado 1 continua a explicar afirmando que *“[...] o life coaching é essa coisa comum que tem entre todos, que tá ligado a vida.”(1)*. Para esse *coach*, o *life coaching* é mais amplo que programas que buscam soluções focais, pois um programa de *life coaching* deve *“[...] cuidar de no mínimo 12 áreas da vida de uma*

peessoa [...]”(1). Quando os programas trabalham questões focalizadas, essas questões são características de *life coaching*, porém são ofertadas ao mercado conforme apelo específico que possui.

Exemplos de programas de *coaching* de resoluções focais mencionados por este *coach* (1) são: *coaching* para emagrecimento, *coaching* esportivo, *coaching* pra vestibular e o próprio *coaching* executivo. Para esse *coach* (1), o *executive coaching* é um programa de *coaching* que evolui do *life coaching*, que parte de uma das doze áreas trabalhadas pelo *life coaching*, a área profissional da vida.

O *coach* 5 alinha-se com esse entendimento. Comenta as diferenças de atuação entre um *career coaching* e *life coaching*. Para tanto, explana sobre como é pautado em um programa de *life coaching* o tema carreira, objeto único de trabalho de programas de *career coaching*:

“Agora o cara da carreira aprofunda muito a carreira. No meu aqui a gente aprofunda um pouco menos, mas olha o impacto disso no todo. Tem cliente que até nem traz a carreira pra cá comigo. Aqueles que trazem, a gente ainda olha o impacto disso no casamento, na qualidade de vida, nos hobbies, na saúde dele, quer dizer, sempre tem uma visão maior. É, não cabe pra mim um cliente que diga assim, a minha meta é ser promovido. Cara, sei lá, isso é *coaching* de carreira, isso é *coaching* de executivo. Agora se diz assim, a minha meta é aumentar as minhas rendas, a minha meta é ficar mais tranquilo com o meu dinheiro, a minha meta é ficar mais equilibrado na minha carreira, a minha meta... bom, aí vem pra *life coaching*.”(5)

Essa explanação sobre as diferenças de atuação entre um *executive coaching*, *career coaching* e *life coaching* traz a tona o fato de que o *coaching*, de aplicação originalmente restrita ao ambiente de trabalho, invade o domínio privado da vida como técnica de resolução para questões pessoais, noção que vai de acordo com o contexto de produção de subjetividade característico do mundo sob hegemonia do trabalho imaterial (GORZ, 2005; HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATTO; NEGRI, 2001).

Muito próxima do entendimento dos *coaches* 1 e 5, a *coach* 4 cita um caso de cliente que assim justifica a motivação de sua contratação pelo serviço: “[...] tô aqui porque a minha chefe acha que eu tenho que ser mais amável com as pessoas [...]”(4). A contratação desse programa foi dada via pessoa física, ou seja, pela própria *coachee*. Nas palavras da *coach* 4, a cliente, contratou o serviço na seguinte situação:

*“E aí ela recebeu um feedback da empresa dizendo: olha, a gente quer muito que tu fique aqui com a gente, mas com essa maneira tu vai destruir a equipe. E ela veio aqui meio que na obrigação, sabe?”(4).*

O desdobramento desse relato, por um lado, demonstra a influência da ideologia gerencialista (AUBERT, 2003; GAULEJAC, 2007) perante os dilemas enfrentados pelos indivíduos de uma vida líquida (GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011; BAUMAN, 2007). Por outro, serve como bom exemplo da confusão que pode ser feita quanto à definição de um programa como de *life coaching* ou *executive coaching*. A natureza das questões tratadas, por si só, não necessariamente o distingue como *life* ou *executive coaching*.

Observa-se ilustração desse caso no relato a seguir:

*“Aí eu pergunto, OK, mas o que é que te impede de ser mais amável? Não, eu sou amável. E o que é que as pessoas falam a teu respeito? Porque que existe essa questão? Ah, porque eu acho que ninguém consegue fazer bem feito como eu gostaria, como eu faço. Aí ela se dá conta que a tia dela, essa, ela era uma casa de chão batido, ela tinha que encerar o chão batido, chão de terra, que brilhava, e enquanto ela não deixava aquilo lustrado ela não podia ir pro colégio. Então tem uma referência de que para conseguir uma coisa que ela gosta ela tem que ralar a cara. E aí ela acha que uma pessoa que entra na área dela com vinte anos, tem que se ralar pra poder fazer.”(4).*

Apesar de serem pautados aspectos da vida do indivíduo, a motivação da contratação de programa de *coaching*, toma o objetivo de desenvolvimento de perfil profissional em termos de liderança e gestão de equipe enquanto gerente de determinada empresa. Esse caso exemplifica bem a definição encontrado na literatura sobre *coaching* de que um programa de *coaching* será de *life coaching* ou de *executive coaching* dependendo de seu objetivo, e não por qualquer limitação com relação às questões abordadas.

As *coaches* 2 e 3 trabalham exclusivamente com *life coaching*. A *coach* 2 relata sobre a demanda do seu serviço que: *“90% das pessoas não sabem o querem, procuram meu trabalho mais por estímulo, não por objetivo.”(2)*. Mesmo recebendo demandas variadas de clientes, atua somente com aqueles cujos objetivos alinha-se com as premissas do *life coaching*.

Já a *coach* 3 relata sua preferência por atuar somente com o *life coaching* como consequência de escolha pessoal: *“E eu escolhi trabalhar com os objetivos, metas e sonhos. Eu gosto muito de trabalhar com sonhos das pessoas.”(2)*.

É intrínseca à prestação de serviço de *life coaching* a proposta de atuação profissional sobre inúmeras áreas da vida do *coachee*. Essa ampla proposta de atuação parece permitir espaço para a sobreposição da atuação do *life coach* sobre áreas do *coaching* com propósitos diferentes, como é o caso do *executive coaching* e do *career coaching*. Uma vez claro o objetivo do programa de *coaching* estabelecido entre *coach* e *coachee*, o processo de *coaching* deveria, supostamente, transcorrer dentro dos limites do escopo do programa definido. Porém, dada a complexidade de situações possíveis que podem ser suscitadas por *coachees* em programas de *coaching*, percebe-se através dos relatos dos entrevistados que os limites de atuação do *coach* dentro do escopo de um programa de *life coaching* ou programas de outra natureza podem ser transgredidos. A transgressão dos limites de escopo de atuação em *life coaching* pode acarretar na não adequação da atuação do *life coach* perante a necessidade de desenvolvimento do *coachee*.

Percebe-se, também, que partindo de uma proposta ampla de atuação, os *life coaches* podem buscar ofertar programas de *life coaching* para a exploração de temas determinados da vida, assim explorando oportunidades de mercado identificadas. Nesses casos a atuação dos *lifes coaches* é restrita e focalizada sobre questões por eles predefinidas, e o decorrente serviço lançado ao mercado pressupõe atrair clientes que se identifiquem com a necessidade de desenvolvimento pessoal em áreas de suas vidas condizentes com a oferta de tais programas.

#### **4.1.2 A formação de *life coach***

A apresentação e análise dos dados referentes à formação dos *life coaches* contribui para a compreensão acerca de como esses profissionais de *life coaching* identificam e trabalham os dilemas pessoais dos indivíduos que procuram os seus serviços. Isso porque foi verificado por meio das informações coletadas em entrevista que a escolha pela entidade certificadora em *coaching*, assim como a formação acadêmica dos profissionais, são norteadoras de muitos aspectos da atuação do *coach*, seja em termos de metodologia de trabalho, seja em termos da base conceitual sobre aspectos sociais e psicológicos que influenciam o trabalho.

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, na caracterização dos participantes do estudo, a maioria dos *coaches* possuía menos de três anos de experiência em *life coaching* à época da realização das entrevistas, salvo o *coach* 1, sendo que o entrevistado com menor tempo (3) possuía, pouco mais de um ano de formação e atuação. Já o entrevistado com maior tempo de atuação como *life coach* possuía mais de doze anos de formação e atendimento. Esse *coach*, o *life coach* 1, se apresenta como um dos primeiros a trabalharem com *coach* no estado do Rio Grande do Sul.

Quatro dos cinco entrevistados (1, 2, 3 e 5) obtiveram as suas formações como *coaches* na mesma entidade, a Sociedade Brasileira de Coaching<sup>25</sup>.

Cabe, primeiramente, explicar que a formação em *coaching* nem sempre é procurada como formação que abrirá uma nova perspectiva de profissão ou carreira, nem mesmo uma nova área de prestação de serviços. Muitos realizam o curso de *coaching* no intuito de tão somente obter capacitação nas técnicas de *coaching* para que possam utilizar esse conhecimento nas suas atribuições profissionais atuais. Esse fato vai de acordo com a origem do *coaching*, que nasce como técnica nas empresas (WHITMORE, 1992).

A *coach* 3 menciona que em sua turma de formação em *coaching*, “a maior parte das pessoas que tava lá...é...escolheu fazer *coaching* pra agregar valor a suas carreiras.”(3), elucidando que uma parte menor da turma buscava a formação para que, através do *coaching*, viessem a atuar na prestação de serviços de *coaching* ou que da formação buscassem uma nova profissão. “A maior parte da minha turma não pretendia trabalhar exclusivamente com atendimento de *coaching*.”(3). A busca por desenvolvimento pessoal em âmbito cognitivo e comportamental para uso profissional, desenvolvimento esse objeto do *coaching*, corresponde à ideia de capacitação buscada por indivíduo em contexto de trabalho imaterial, indivíduo que convive com o desafio de, a qualquer momento e sem aviso prévio, ter que mobilizar a sua subjetividade para dar sua melhor resposta perante situações problemáticas recorrentes em ambiente de trabalho (GORZ, 2005).

Pode-se constatar que os *coaches* formados por essa instituição (Sociedade Brasileira de *Coaching*), e que atuarão profissionalmente exclusivamente como

---

<sup>25</sup> Sociedade Brasileira de Coaching: tem como objetivo a capacitação, oferta de soluções, desenvolvimento e consolidação do *coaching* no Brasil. Apresenta-se como o maior centro de referência e excelência em *coaching* do Brasil. Fundado em 1999, sua sede está localizada na cidade de São Paulo.

*coaches*, obtêm a mesma formação em termos de conteúdo e carga horária que profissionais diversos que buscam o *coaching* como formação complementar as suas atividades profissionais.

A *coach* 3 realizou sua formação na mesma entidade – Sociedade Brasileira de Coaching - que os *coaches* 1, 2 e 5. Os comentários destes *coaches* sobre sua formação aproximam-se em muitos pontos.

Segundo a *coach* 3 esta formação se dá em 80 horas, distribuídas da seguinte forma:

*“[...] um final de semana de imersão e... não me lembro se um mês ou dois depois, um outro final de semana de imersão novamente, que é... que são os módulos, são divididos em módulos. Então o primeiro final de semana tinha dois módulos e os outros dois módulos restantes do curso no outro final de semana.”(3).*

Ainda são realizados, segundo os entrevistados 3 e 5, horas de estágio obrigatório para a obtenção de certificação. *“É bem-estruturado porque tu faz teu estágio, eles assistem tu fazendo, te orientam... Isso é muito legal...”(5)*

O *coach* 5 comenta que sua motivação para escolha por essa mesma formação se deu pela seguinte razão: *“De tudo que eu pesquisei na época foi o maior programa, era um curso grande, grande versus os outros do mercado...”(5)*. Em um mercado em que os próprios entrevistados demonstram a legítima preocupação de que *“[...] as pessoas aceitam simplesmente qualquer coisa por não buscar [...] uma compreensão disso...”(1)*, conforme afirma o *coach* 1, fazendo uma crítica aos clientes, ou *coachees*, que pouco se informam sobre a formação e certificação de prestadores de serviço que se intitulam *coaches*, chama a atenção o fato de que a formação reconhecida pelo *coach* 5 como mais longa possuía não mais que 80 horas de extensão.

Esse questionamento toma sentido à medida que tal formação foi obtida pelos *coaches* 1, 2, 3 e 5 como formação base para a atividade que passam a exercer, a de *life coach*. É sabido que a carga horária para a formação de profissões em geral se estende por mais que 3 mil horas.

Segundo a *coach* 4, há casos em que a formação em *coaching* se dá de forma “incrivelmente” rápida:

*“[...] essa coisa tá muito assim, horrível, né? Eu dou aula na ESPM, né? Das disciplinas de liderança e cultura organizacional. E esses dias um aluno meu, ele me disse assim, ano passado: ai, eu fiz um curso de coaching esse fim de semana. E já tenho um cliente. Eu disse: ai que legal. Que é que eu vou dizer pro cara, um curso de coaching num final de semana é difícil, né? Então acho que em todas as áreas essa coisa vai ficando muito no, daqui a pouco na literatura do aeroporto. Assim, tu vai ali, compra um livrinho, lê num voo de uma hora e quinze, sai de Porto Alegre e quando chega em São Paulo já é coach. Porque, né, tem um modismo nisso, uma, uma picaretagem também, como outras coisas que acabam caindo no saber comum, e fica uma coisa muito de auto ajuda, também né.”(4).*

Nesse relato a *coach* 4 diz ter ouvido falar da formação em *coaching* em um final de semana. Com perplexidade e ironia comenta a resposta que deu ao indivíduo que realizou e afirmou ter realizado tal formação, e explicou seu pensamento sobre como percebeu a crescente precariedade da atuação de *coaches*. Ainda, associa a evolução da difusão das formações em *coaching* ao mercado de autoajuda. A popularização de produtos e serviços voltados à autoajuda é apontada por Griffiths (2005) como fenômeno mercadológico que potencializa o crescimento do *coaching* nas últimas décadas. A rapidez com que é relatada a duração de formações em *coaching* e a inserção no mercado de novos profissionais conhecidos por essa entrevistada, seguem o culto da urgência problematizado por Aubert (2003). A pressão para agir e necessidade de rápida formação correspondem ao que Aubert (2003) entende como situações que infringem os limites da real necessidade de urgência ligada a uma ideologia produtivista (AUBERT, 2003).

Os próprios *coaches* reconhecem incongruências em suas formações. O *coach* 5 aponta sua preocupação com o baixo nível de exigências para a prestação de serviços na sua própria área de atuação.

*“[...] o que eu lamento, no Brasil, é que profissões que lidam com pessoas não exigem formações. A própria psicologia te exige a faculdade, claro que ainda é melhor que o coach que não te exige nada. Mas, hoje um psicólogo clínico basta ter se formado, consegue número do CRP, ele é psicólogo clínico. E os profissionais de coaching pior ainda. Porque eu posso não ser nada e resolver dizer que eu te atendo como coach.”(5).*

Esse depoimento ilustra uma comparação simplificada e simplista com uma profissão cuja formação é extensa e legitimada. A formação realizada pelos *coaches* (1, 2, 3 e 5) chama-se PPC: *Professional Personal Coaching*. O nome sugere que a formação capacita o futuro *coach* para atuação em *coaching* tanto na esfera profissional quanto na esfera pessoal. E tal sugestão é confirmada pelos

entrevistados: “[...] *ela te dá a base pra você trabalhar como coach.*”(3). Esse mesmo curso é reconhecido pelos *coaches* 1, 2, 3, e 5 como base tanto para atuação como *executive coaching*, como para *coaching* de carreira e *life coaching*. Para atuação com *executive coach*, formação complementar é requisitada. Já para atuação como *life coach*, basta a certificação nesse curso inicial de formação em *coaching* a que se refere à *coach* 3: “*Ele não é focado em life, mas ele me dá qualificação, certificação possível pra isso. Mas ele não me dá certificação pra trabalhar com executive.*”(3). O *coach* 5 também faz afirmativa no mesmo sentido:

*“O módulo, o curso de entrada na Sociedade Brasileira eles chamam de PPC, que é Personal and Professional Coaching. Eles fazem um geral do coaching, tu aplica em qualquer área.”(5)*

Mais de um dos entrevistados (1, 3 e 5) afirmou, inclusive, que não tinha conhecimento de formação específica em *life coaching*, a exemplo da *coach* 3: “*Porque, é qualificação pra life mesmo eu não sei... eu não fui buscar isso, eu não sei se existe. Específica pra life. E acho... acredito também que não tenha tanto mercado assim.*”(3). O entrevistado 1 foi mais incisivo ao opinar que não vê necessidade de formação específica para *life coaching*:

*“Tem gente que vende aí curso de life coaching, né. Não tem necessidade de tá se vendendo tal coisa. Tu podes oferecer life coaching, mas vender formação em life coaching é outra história. É só saber. Se o coach tem um pouquinho de discernimento ele consegue separar, saber fazer esse trabalho.”(1).*

A partir dos relatos dos entrevistados, entende-se que o passo tomado para o início de uma carreira como *life coach* pode ser caracterizado como uma ligação um tanto frouxa entre o histórico profissional anterior e a nova profissão que busca. Esse fato é condizente com a problematização que Bauman (2007, p.8) faz sobre a fluidez dos “praticantes da vida líquido moderna”, indivíduos que devem se ligar “[...] ligeiramente com qualquer coisa que se apresente”(BAUMAN, 2007, p.12), e a consequente crítica deste autor à volatilidade dos valores em uma sociedade caracterizada pela vida líquida.

Pela *coach* 2, a formação é vista como uma primeira etapa, porém etapa mínima necessária para atuar como *coach*: “*O primeiro degrau é o profissional e personal coaching. Essa formação me habilita para dar coaching. A base da*

*formação é a mesma, todos saem coaches, se quiser pode se especializar ainda em algum nicho.”(2).*

Os *coaches* atuam, em um primeiro momento, somente tendo sido certificados no curso de base, entendendo que podem complementar as suas formações com outros cursos. Foi visto como comum aos *coaches*, a busca por mais de uma formação em *coaching*, ou de adotarem a noção de formação contínua, tirando proveito do fenômeno que Gaulejac (2007, p.187) define como “floração de técnicas de desenvolvimento pessoal”, condizente com a ideia que torna a todos, necessariamente, como gestores de si. Assim, ao longo de suas carreiras, novas formações em técnicas complementares são tidas como capacitadoras dos *coaches* para que incrementem os seus atendimentos.

O *coach* 5 menciona haver feito formações complementares na área de psicologia: “Terminei um curso de extensão para a área de psicologia positiva.”(5), e em *coaching* familiar.

*“Eu entendi que eu queria ter uma bagagem de psicologia, que eu já... essa eu já tinha acumulado. E queria ter formação em áreas de coaching que não fosse a tradicional, de carreira. Que era o caminho que eu não queria seguir. Então é aí que eu fui buscar essa formação de coaching familiar.”(5).*

Observa-se que essas formações complementares são formações de extensão ou cursos de curta duração: “Também não é um Pós, é um curso de extensão, esse é um curso mais curto, é 8, 9 meses de curso. Mas deu para ter uma boa ideia dos conceitos e ferramentas da psicologia positiva que são coisas que eu já estudava antes.” (5). O estudo em psicologia que o *coach* 5 afirma ter realizado é de curta duração, se comparado com a extensão de graduação em psicologia e, conforme o próprio entrevistado afirma, adquiriu tão somente uma “boa ideia dos conceitos e ferramentas” de uma das inúmeras áreas da psicologia.

Todavia, avalia a sua formação em psicologia como “bagagem acumulada” e sua formação em *coaching* como excelente.

Quando questionado sobre a qualidade de sua formação para atuação como *life coach*, afirma:

*“Em termos de ferramenta eu dou nota dez pra Sociedade, pra Sociedade Brasileira de Coaching. Aprendi muitas ferramentas fáceis, boas, que funcionam. É muito bem estruturado, um material didático excelente e os professores são muito bem capacitados.”(5).*

A noção de excelência com que o *coach* 5 avalia a sua formação envolve o ferramental técnico que relata ter aprendido e a capacitação dos seus professores. Sua ideia de excelência com relação ao ferramental técnico repassado em curso é fundada sobre a sua percepção de boa aplicabilidade dessas ferramentas na sua atuação como *life coach*. Conforme apontado na revisão de literatura deste estudo, a literatura revisada sobre *coaching* e *life coaching* não apresenta uniformidade ou convergência suficiente que permita confrontar essa noção de excelência do *coach* 5 com algum parâmetro plausível.

A “facilidade” atribuída pelo entrevistado 5 ao aprendizado e aplicação de ferramentas de *life coaching* – considerada a curta duração do seu curso de formação (80 horas) – remete a ideia de gratificação instantânea, abordada por Bauman (2007), bem como a crítica feita por esse autor ao desprezo pela ideia de longo prazo e totalidade na sociedade líquido moderna. Para ele, na sociedade líquido moderna, nunca faltarão soluções com função de “varinha mágica” (BAUMAN, 2007, p.16) para todo e qualquer problema.

Percebe-se da análise da trajetória de formação do entrevistado 5 certa convicção de que exista uma sequência lógica que busca entre os cursos que escolhe. O entrevistado 5 sugere que o peso do ferramental técnico adquirido em cursos de formação de *life coaching* seja maior para a sua atuação como *coach* do que formação na área de psicologia, curso de extensão que o próprio entrevistado avalia como superficial.

Tomada como exemplo, a formação desse *coach* para o exercício do *life coaching* como profissão, sua falta de formação de base em áreas das ciências humanas, tais como as áreas de ciência comportamental, administração, educação adulta e filosofia, citadas por Cavanagh, Grant e Kemp (2005) como pertinentes à atuação em *coaching*, aponta-se discrepância entre a formação ideal e a formação obtida.

O *coach* 1 também avalia a sua formação como das “melhores possíveis”.

*“De forma geral ela é o top, para ter um conhecimento acima disso só os próprios criadores, ela é a melhor formação que existe, justamente quando eu fui investir eu disse se é para ter essa formação que eu vá buscar a formação mais alta que tem, então, eu fui buscar com os criadores.”(1)*

O *coach* 1 valoriza muito o fato de que obteve certificações em *coaching* com profissionais que são vistos como referência internacional nessa área: “*Timothy Gallwey, ele foi um dos criadores do coaching, o pai do coaching. Existem cinquenta pessoas formadas com Timothy Gallwey no mundo e eu fiz uma das certificações com ele.*”(1). Este *coach* menciona haver inúmeros títulos de formação em *coaching* em programação neurolinguística. “[...] *todo ano eu vou fazer, todo ano eu vou me reciclando [...]*”(1).

A busca por cursos de curta duração e a diversidade dos temas abordados na trajetória de formações obtidas pelos entrevistados é fato que pode remeter a ideia de Aubert (2003) de que o indivíduo, impactado pelo senso de urgência imposto pela lógica de mercado, teria sua capacidade de discernimento prejudicada para diferenciar o urgente do importante, e o acessório do essencial (AUBERT, 2003). Todos os entrevistados reconhecem pontos fracos nas suas formações.

A *coach* 3 avalia essa mesma formação, comum entre os *coaches* 1, 2, 4 e 5, utilizando as seguintes palavras: “*Em coaching a gente trabalha muito de zero a dez, a medição. Então de zero a dez eu dou onze para o coaching. É... existe a EU antes e existe EU depois do coaching.*”(3). A *coach* 3 não realizou formação complementar alguma para atuação como *life coach*, entretanto, fez curso para divulgação de seus serviços como *coach*.

A *coach* 4 buscou formação em *coaching* em entidade distinta dos demais *coaches* entrevistados: “*Então a minha formação ela foi feita no Instituto Eco Social<sup>26</sup>. Que tem como base [...] a antroposofia<sup>27</sup>.*”(4). Diferentemente da formação comum entre os demais *coaches*, a formação da *coach* 4 não é constituída de ferramental e técnicas para aplicação no atendimento de *coaching*. Afirma a entrevistada: “*Porque essa formação que eu fiz, ela não é uma formação com técnicas. É a formação do coach. Não é em coaching.*”(4). A diferença fundamental que aparece então, em comparação a formação dos demais *coaches*, é o foco

<sup>26</sup> Instituto Eco Social: tem como objetivo a promoção do desenvolvimento humano, organizacional e social. Para tanto, promove a utilização de práticas como o *coaching*, consultoria, treinamento e desenvolvimento como vertentes interligadas de trabalho. Fundado em 2002, sua sede está localizada na cidade de São Paulo.

<sup>27</sup> Antroposofia: do grego “sabedoria humana”, é uma filosofia e uma prática fundada por Rudolf Steiner, que, de 1902 a 1912, foi presidente da Sociedade Teosófica da Alemanha. Rompe com a Teosofia e se coloca como “ciência espiritual”. Na visão antroposófica, a realidade é essencialmente espiritual; prega a superação do mundo material através do entendimento do EU espiritual. A principal obra de referência para antroposofia é “A Filosofia da Liberdade”, assim como a tese de doutorado de seu fundador, “Verdade e ciência”.

pretendido dessa formação sobre o autodesenvolvimento do próprio indivíduo que atuará como *coach*, em detrimento ao foco sobre a disseminação de técnicas ou sobre o domínio do processo de *coaching*. Explica ainda que se trata de uma formação com o seguinte caráter:

*“Um desenvolvimento espiritual no sentido de trabalhar valores, né? Como respeito, ser empático, [...], trabalhar com a capacidade de compreensão das diferenças. Então isso é uma formação muito importante pra tu poder olhar pra uma pessoa e ajudar que ela se... colocar uma luz aonde ela precisa ver algumas coisas que tão dentro dela, né?”(4).*

Seria ainda, segundo a *coach* 4, abordado nessa formação conteúdo de psicologia da linha junguiana, de psicologia positiva e de comunicação não violenta. Da linha junguiana, é aproveitado para a formação de *life coach* da entrevistada 4 teorias e práticas que envolvem a felicidade humana. Segundo a *coach* 4, para sua formação, esse é o principal ponto comum entre o conteúdo de psicologia da linha junguiana e a psicologia positiva, que possui abordagem sobre os potenciais, motivações e capacidades humanas (INSITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2013). Dentre os desdobramentos de tópicos relacionados à capacidade humana relatados nessa formação, está a habilidade de comunicação interpessoal. O enfoque da comunicação não violenta se dá sobre a comunicação eficaz e empática. A comunicação não violenta enfatiza a importância de determinar ações à base de valores comuns entre os interlocutores, evitando o uso do medo, da vergonha, da acusação, da ideia de falha, da coerção ou das ameaças (ROSENBERG; VILELA, 2003).

A exemplo da formação dos demais *coaches* na instituição da Sociedade Brasileira de Coaching, da formação do Instituto Eco Social é exigido do aluno uma carga horária como *coachee*: “[...] quando eu fiz a formação, dentro da formação tavam oito sessões de *coaching* com alguém que faz *coaching* de *coaches*.” (4). O objetivo anunciado destas sessões é a lapidação do perfil do *coach* em capacitação para futura atuação profissional como *coach*. A *coach* 4 explica:

*“Então eu passei pelo processo assim, trabalhando os meus dilemas, as minhas questões, assim. E o que eu trabalhei muito com ele foi justamente o desenvolvimento da minha espiritualidade, que é ouvir mais, né, ter um ouvido mais apurado pro dilema, pras coisas dos outros, aprender a calar no momento certo, a ter um olhar de gratidão sobre as pessoas, mais generoso, então isso é, hoje faz parte das minhas metas, assim, desenvolvimento pessoal isso, assim, trabalhar muito as coisas do ego, ser*

*menos egóica, mais parceira, trabalhar mais o lado a lado, assim, isso me ajudou muito.”(4).*

A *coach* 4 esclarece que entende como importante o desenvolvimento pessoal para que possa atuar satisfatoriamente em *coaching*, e que há algumas questões chave em termos de competências pessoais que um *coach* deve desenvolver. A “base filosófica” de sua formação vai ao encontro com o que Cavanagh, Grant e Kemp (2005) preconizam, uma vez que a ética, as questões de identidade e os valores podem ser fundamentados através da filosofia.

Em termos de formações complementares, a *coach* 4 buscou uma formação específica, convergente com a “base filosófica” de sua formação em *coaching*: “*Hoje eu tô fazendo uma formação biográfica que tem a ver com a antroposofia de quatro anos, vai até 2014, que é o estudo da biografia [...]*” (4). Tal formação é a única formação, identificada nos profissionais *coaches* entrevistados, cuja proposta de abordagem sobre o desenvolvimento humano sugere o exercício de reflexão do indivíduo sob a visão de longo prazo. Para Sennett (2011, p.27), frente à lógica de curto prazo resultante da ideologia dominante em contexto de trabalho na contemporaneidade, o exercício de uma narrativa de identidade e história de vida é cada vez mais complexo.

Os aspectos até então apresentados relativos à formação para atuação em *life coaching* mostram-se diversos em termos de carga horária e conteúdo no que diz respeito às aceitas pelo mercado para a prestação desse serviço de forma considerada profissional.

A diversidade em termos de base de conhecimento que constituem a formação dos *life coaches* tem como consequência a formação de *coaches* com competências diversas para o atendimento na área. Não há verificação de padrão em termos de técnicas de trabalho a serem utilizadas ao longo de programas de *life coaching* ou em termos de disciplinas base para formação de profissionais da área. Com relação às formações complementares para atuação em *life coaching*, não há formação oficial indicada pelas próprias entidades formadoras. Os *lifes coaches* procuram formações em diferentes áreas do conhecimento para capacitação e desenvolvimento pessoal.

Os fatos levantados referentes à formação profissional nessa área sugere uma identidade profissional construída a curto prazo e parametrizada pela lógica de escolha de um melhor padrão dentre muitos em oferta; ideia que se aproxima

daquilo que é criticado por Bauman (2007), quando esse autor problematiza a formação de identidade na sociedade líquido moderna. Para Bauman (2007, p.13), a busca pela formação de identidade atualmente passa pela dificuldade em “montar as partes do kit vendidas separadamente e apertá-las de uma forma [...] nem muito frouxa [...] nem muito apertada”.

Opiniões contraditórias foram encontradas ao longo deste estudo referente à avaliação dos *life coaches* sobre o impacto de suas formações acadêmicas na prestação do serviço de *coaching*. A *coach 3*, por exemplo, afirma: “*Eu agrego os meus conhecimentos... que todo o coaching faz isso. Todo o coach. Você agrega os teus conhecimentos anteriores... aquela metodologia que você aprendeu a trabalhar para atendimento de coaching.*”(3). Essa *coach* afirma que a sua formação em artes cênicas e decorrente atuação profissional como diretora de teatro a capacitaram para o trabalho com desenvolvimento pessoal, um dos propósitos principais do *life coaching*. Já a *coach 2* afirma que sua formação acadêmica em nada contribui para a sua atuação como *life coach*.

Cabe esclarecer que não há exigências de formação acadêmica como premissa para cursar *life coaching* pelas instituições formadoras dos entrevistados. De fato, a formação acadêmica dos *life coaches* não está necessariamente ligada a suas atuações nessa área.

A *coach 2* aponta como um problema o fato de que para cursar a capacitação em *life coaching*:

*“Uma coisa assim, não tem psicotécnico. Qualquer um pode fazer o curso. Todas as pessoas que passam pela Sociedade Brasileira de Coaching passam pelo aprendizado de todas as técnicas. Não há triagem para saber se têm condições psicológicas de ser coach.”*(2).

O *coach 1*, o *coach* dentre os entrevistados que atua há mais tempo no mercado de *life coaching*, não possui formação acadêmica alguma: “*Eu não tenho formação universitária, eu tenho só formação com coach e com neurolinguística [...]*” (1). Após 12 anos de atuação na área, estava, à época da entrevista, próximo de obter diploma de graduação em psicologia. “[...] e agora eu estou me encaminhando para me formar em psicologia [...]” (1). Apesar de buscar formação universitária em área própria para o trabalho com pessoas, como é o caso da formação em psicologia, o *coach 1* diz que mais importante profissionalmente para ele tem sido as

formações em *coaching* que obteve:

*“[...] mas o meu trabalho forte foi do coach, inclusive foi das certificações que eu tenho que me possibilitam dar aula dentro de MBA, dentro da universidade porque tu tem que ter formação para isso, mas as universidades reconhecem o meu certificado [...]”(1).*

O *coach 1* afirma a sua aceitação dentro de universidades através de certificações ligadas ao *coaching* uma vez que leciona no curso de Extensão e Formação Profissional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Para a *coach 2*, a sua formação acadêmica também é tida com pouca importância para a sua atuação como *life coach*: *“Formação não tem nada a ver. [...] Das formações anteriores (Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas e Especialização em Psicologia do Consumo) o que é mais importante é o entendimento sobre a sociedade de consumo.”(2)*. Pode-se dizer que esta *coach* não julga relevante muito do que obteve de conhecimento de suas formações anteriores dado a distância entre as disciplinas de sua formação e os temas relativos ao *coaching*, ou então que, mesmo que haja aproximação entre sua formação e o *coaching*, ela entende que não houve contribuição de sua formação acadêmica para a sua atuação na área de *life coaching*.

No sentido contrário, a *coach 3* diz que sua trajetória acadêmica e profissional foi relevante para a sua atuação como *life coach*:

*“Eu venho de áreas de desenvolvimento humano. Eu me dou bem com desenvolvimento humano. Eu tenho história com teatro. Eu tenho já uma facilidade de ouvir pessoas e de ajudar pessoas a atingirem suas metas.”(3).*

Nos seus relatos, a *coach 3* não detalha nem comenta os aspectos de desenvolvimento humano contidos em torno de sua trajetória profissional anterior ao *life coaching*, na área das artes cênicas. Refere, porém, que se sente apta, através de experiências profissionais anteriores, a cumprir com a missão do *life coaching*, que compreende como a facilitação pelo *coach* junto ao *coachee* para alcance de metas de vida por esse estabelecidas: *“Isso já é natural em mim, já vinha acontecendo.”(3)*.

A *coach 2* reforça: *“De personalidade sempre fui coach.”(2)*. Foi encontrada de forma recorrente nos relatos dos entrevistados a noção de que um dom ou perfil

de personalidade que um indivíduo possa ter, o habilita de certa forma para atuar como *coach*.

A partir dos relatos dos entrevistados, entende-se a formação para atuação em *life coaching*, formação aceita mercadologicamente como habilitadora para o desenvolvimento de uma profissão e prestação de serviço, como não comparável em termos de extensão e regulamentação com formações de profissões reconhecidas em âmbito governamental e legitimadas por cursos de graduação. Foi constatado pelos relatos dos entrevistados, o que confirma preocupação da própria literatura de *coaching* revisada neste estudo, que o *life coaching* se trata de prestação de serviços carente de embasamento teórico reconhecido.

A falta de definição quanto à base de conhecimento ideal para atuação como *life coach* é fato verificado através dos entrevistados. A verificação desse fato é condizente com a preocupação sobre a formação em *coaching*, de forma geral, apontada na literatura de *coaching* revisada para este estudo. Aliada a curta duração dos cursos de formação, a variedade de disciplinas que podem compor uma formação em *life coaching* e a diferença de enfoque (filosófico ou técnico) geram profissionais que atuam de forma heterogênea e que nem sempre reconhecem a superficialidade, fragilidade e incongruências na própria formação. A somar, em suas atuações combinam conhecimentos obtidos em outras formações, como graduações, respeitando apenas as suas próprias convicções pessoais quanto à real adequação desses conhecimentos complementares para o *life coaching*.

#### 4.2 VIVÊNCIA DE DILEMAS PESSOAIS DE COACHEES NA PERSPECTIVA DO LIFE COACHING

Os *life coaches* relatam, na soma de todos os entrevistados, haverem atendido mais de duzentas e quarenta indivíduos em programas de *life coaching* até o momento das entrevistas. Esse número de casos de atendimento possibilitou-lhes relatarem os dilemas pessoais dos *coachees*, por eles identificados.

Conforme apresentado na seção 2.3 deste estudo, os *coaches* oferecem serviços cujo objetivo é a resolução de dilemas. Ademais, foi percebido forte alinhamento entre o trabalho de todos os *coaches* entrevistados com a constatação de Rogers (2008) de que, dependendo do objetivo, um programa de *life coaching* pode tomar, seja através da forma de resolução de dilemas ou da facilitação para o

enfrentamento de um desafio.

Cabe, ainda, salientar que o entendimento dos *coaches* sobre o que é dilema se aproxima da definição de dilema de fontes diversas (BAUMAN, 2007; GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011). A noção sobre o que é dilema varia em torno de uma ideia central que indica uma situação difícil, e, a partir dela caminhos alternativos, antagônicos, insatisfatórios ou contraditórios para a sua resolução. Dada a sua importância para o estudo, o conceito de dilema é aqui retomado. Para Bauman (2007, p.142):

[...] se as novas circunstâncias exigem movimento rápido e um recomeço a partir do zero, os compromissos de longo prazo e quaisquer laços difíceis de desatar podem revelar-se um fardo incômodo – um peso a ser jogado ao mar. Não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão.

Ao serem questionados sobre o que entendem por dilemas, os *coaches* apresentaram elementos aproximados àqueles encontrados na noção de dilema considerada para o presente estudo. Os elementos identificados foram: situação difícil ou desagradável, necessidade de escolha ou tomada de decisão, descoberta de caminho, caminhos alternativos, possibilidades paralelas, necessidade de agir, conflito, desconforto, problema, renúncia e benefício.

Os *coaches* entendem por dilema:

- “[...] é conflito, porque tu tem dois caminhos a seguir que se diferenciam de certa forma, e tem um conflito no meio deles, na tomada de decisão.” (1).
- “Entendo como dúvida. Qualquer mudança causará um sofrimento inicial, cada escolha implica em renúncias, o que causa um desconforto. Este é o preço. Mas o benefício é maior que a dor inicial.”(2).
- “É um problema, é uma queixa, é uma situação desagradável, desconfortável que te leva a descobrir ou buscar uma solução, ou entrar em ação, ou sair fora daquilo...”(3).
- “Eu acho que o dilema é o processo de, de escolha. “Ou, ou”, assim. Ou, o que que eu quero? Será que eu quero?”(4).
- “É, é uma dúvida da qual impacta... Algo que não tem respostas que tem grande impacto na minha vida. Algo que eu tô me questionando e que eu não tenho essa resposta.”(5).

A definição do *coach* 1 aponta uma situação difícil e conseqüente necessidade de escolha dentre caminhos alternativos. A definição da *coach* 2 não passa uma ideia muito distante, sua conotação de dificuldade em torno da

necessidade de escolha é expressa pelos termos dúvida, sofrimento, renúncia e desconforto. A *coach* 3 não utiliza a palavra escolha, mas aponta necessidade de descoberta ou busca de solução perante uma situação negativa. Expressa a conotação negativa em torno de uma situação de dilema com as palavras problema, queixa, desagradável e desconfortável. A *coach* 4 utiliza também a expressão escolha, e entende a necessidade de escolha com processo em que há duas alternativas. Aponta a dúvida como conotação negativa desse processo. O *coach* 5 utiliza o termo dúvida como expressão de negatividade em torno do dilema. Entende que uma situação é representada por um dilema caso haja grande impacto na vida e caso não haja resposta óbvia para essa dúvida.

O quadro 2 resume as características das situações representadas por um dilema, assim como, as palavras chave apresentadas pelos *coaches*.

**Quadro 2 - Noções de dilemas apresentadas pelos *coaches*.**

Noções de dilema apresentadas pelos <i>coaches</i>		
Entrevistado	Movimento	Características
1	Escolha dentre dois caminhos.	Situação difícil.
2	Escolha, mudança em prol de um benefício maior.	Dúvida, sofrimento, renúncia, desconforto, preço a pagar, dor.
3	Busca ou descoberta de solução, agir para sair de uma posição a outra.	Problema, queixa, situação desagradável, desconfortável.
4	Escolha dentre duas alternativas.	Dúvida.
5	Busca por resposta a uma questão.	Dúvida, grande impacto na vida.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Dilemas vivenciados por *coachees* foram amplamente relatados pelos entrevistados como objeto de trabalho nos programas de life coaching que desenvolvem. Apesar da aproximação identificada entre a noção que os *coaches* entrevistados possuem sobre dilemas com a literatura que faz a problematização deles considerada neste estudo (BAUMAN, 2007; GRISCI, SCALCO e KRUTER, 2011; ROGERS, 2008). Precisou-se, em muitos dos relatos, depurar as situações vivenciadas por *coachees* para a identificação objetiva de um dilema.

Observou-se que na mesma medida que os *coaches* citam objetivamente estarem diante de dilemas, confundem como alternativa, em seus relatos de atendimento, áreas da vida que o *coachee* apresenta como insatisfatória ou, então, questões sociais ou psicológicas que apontam como fontes geradoras de dilemas, e

não o dilema em si.

Em muitos dos relatos, o *life coach* apresentou primeiramente um problema ou uma questão do *coachee* em determinada área da sua vida, em detrimento a uma alternativa. Essa situação pode ser bem ilustrada na explanação da *coach 3*:

*“A maior parte chega falando de área financeira. Talvez seja porque a forma mais... como é que eu vou te dizer essa palavra... a forma mais fácil, talvez, de explicarem os problemas, ou de jogarem nessa área. Porque a maior parte vem falando na área financeira e na verdade, o dilema escondido por trás disso é outro.”(3).*

Esse relato demonstra que nem sempre o dilema a ser trabalhado nos programas de *life coaching* é evidente. A *coach 3* aponta ser “natural” que o ímpeto que norteia a demanda por atendimento por parte dos *coachees* seja, em um primeiro momento, sobre alguma área de suas vidas em que percebem os efeitos das dificuldades vivenciadas. Nesse ponto não se teria ainda um objetivo para um programa de *life coaching*, objetivo que desse a forma ao programa de resolução de dilemas, conforme preconiza Rogers (2008).

Além de áreas que estão relacionadas de uma maneira ou outra aos dilemas vivenciados pelos indivíduos, como é o caso da área financeira apontada pela *coach 3*, os *coaches* trouxeram suas percepções com relação ao que entendem que são as fontes geradoras de dilemas.

Tais percepções sugerem características psicológicas individuais, sociais ou culturais, nas quais os *coaches* entendem a relação direta com a vivência de dilemas pelos *coachees*. Algumas dessas características consideradas como geradoras de dilemas são generalizadas como se fossem compartilhadas por todos os indivíduos da sociedade, logo, também, pelos *coachees*. Portanto, na visão dos *coaches*, tais questões seriam norteadoras de dilemas, conforme acusa a *coach 4* sobre a autoconfiança, a ansiedade e a intolerância: “[...] a nascente do dilema é a falta de autoconfiança. Isso é uma coisa que dá pra passar assim, uma régua, digamos, sabe?”(4). E acrescenta:

*“E, e uma outra coisa que é muito interessante, que permeia assim tudo, a sociedade em geral, inclusive, é a ansiedade. E junto com ela a intolerância. São aspectos assim que, muito poderia ser resolvido se as pessoas estivessem, como é que é? Com a mente quieta, a espinha ereta e o coração tranquilo. Tudo é uma questão de manter... então esse é um, um norte, assim.”(4).*

Na percepção da *coach* 4, a condição psicológica dos indivíduos da sociedade em geral encerram a questão relativa à vivência de dilemas. Ela afirma que: “*Então, existe uma ignorância emocional muito grande.*” (4). Sua visão restrita da questão passa ao largo do que constata Aubert (2003), por exemplo, ao chamar de perversão do tempo psíquico, estado psíquico em que o indivíduo, na sua experimentação subjetiva do tempo, sente-se sem poder fazer face às demandas de vida para as quais necessita responder sempre em tempo real (AUBERT, 2003). O senso de instantaneidade e urgência é que remetem o indivíduo a consequências patológicas diversas (AUBERT, 2003).

Além de aspectos psicológicos, as questões sociais e culturais também são apontadas pela *life coach* 4 como um contexto potencializador para a experimentação de dilemas pessoais. “*Porque, nunca houve tanta condição de escolha, né [...]*”(4). Essa condição de abundância de escolhas é problematizada por Bauman (2007). Para o autor, não há minimização dos riscos envolvidos a partir da livre escolha na vida líquida, mesmo na presença de um crescente número de possibilidades ou experiências possíveis.

Já a *coach* 2 afirma: “*Pessoas se perturbam por não estarem no padrão exigido pela sociedade, querem estar na “Caras”*”(2). Essa percepção sobre a fonte de dilemas relativa à necessidade de se mostrar sempre em posição de sucesso, aproxima-se da ideia de autoexame, autocrítica e autocensura apontada por Bauman (2007), como característica da vida líquida.

As percepções dos *coaches* de questões sociais que julgam relevantes e que possam vir a serem fontes geradoras de dilemas embasam oferta de soluções de *coaching* que tomam diferentes formas. Um exemplo é a organização de cursos de *coaching* com temas específicos. A *coach* 3 exemplifica: “[...] *inclusive eu tenho um curso que se chama Saúde Financeira, que é voltado pra energia do dinheiro. É... é... fazendo as pazes com o dinheiro!*”(3).

A *coach* 3 relata que identifica situações vivenciadas por *coachee*, situações essas que são geradoras de dilemas, e, partir delas, oferta cursos que seguem o processo de *life coaching*:

*“É aquele inter... é aquele intermediário que normalmente eu não vejo ninguém falando, da pirâmide financeira lá, entre... Você tem na pirâmide a segurança financeira, a independência financeira e a liberdade financeira. O meu curso, ele se encaixa entre a independência e a liberdade. Pra pessoa... se enche de dívida, paga dívida depois volta de novo, cai de*

*novo... porque isso mexe com crenças, com valores, com uma série de coisas que tá por traz que a pessoa não entende. E o curso ajuda nisso. Resultados excepcionais!”(3).*

Tais cursos são realizados em tempo ainda mais condensado do que um programa de *life coaching* individual e permite a participação de inúmeros indivíduos simultaneamente.

A identificação de dilemas pelos *life coaches* pode, então, ser tendenciada pelo modo como ofertam os seus programas a partir de suas convicções pessoais, diante do ambiente social que é pano de fundo para a vivência de dilemas. Pode-se, ainda, observar que a predisposição para inovação e adequação da oferta de serviços de *coaching* ao mundo externo indica natureza de trabalho imaterial, onde a interação social dos *coachees* com o mercado gera novas formas para a materialização de suas necessidades, imaginário e gostos (LAZZARATTO; NEGRI, 2005). Encontra-se nessa dinâmica a produção da subjetividade que contribui para criação do ambiente ideológico e cultural do consumidor (LAZZARATTO; NEGRI, 2005).

No sentido oposto, é reconhecida pelos *coaches* situação contrária, situações em que o início do processo de *life coaching* é pautado pela falta de pistas com relação ao dilema vivenciado pelo indivíduo. “[...] até agora eu não lembro de ter alguém que veio pro coaching dizendo... já com o seu problema muito claro.”(3). Foram, ainda, identificadas casos e que o processo de *life coaching* não foi focado sobre a dinâmica de resolução de dilemas, mas sobre apoio buscado por indivíduo para o alcance de um resultado específico. Nesses casos, como ilustrados pelo exemplo abaixo, os relatos não foram contemplados na discussão deste estudo:

*“Já esse rapaz que eu te falei que a gente tá no final do, do processo, que ele tá fazendo TCC, aí ele, ele veio focado, buscando apoio pra que ele consiga cumprir os prazos dele e consiga entregar e fazer tudo que ele programou. Como ele programou. Mas ele já veio programado, ele já não tinha muito... eu não tinha muito o que fazer ali. Só ajudar ele naquilo que ele pediu mesmo. Monitorar mesmo aquilo ali.”(3).*

Todavia, um grande número de dilemas foi identificado de forma objetiva nos relatos dos *life coaches*. Os dilemas são, então, apresentados em categorias que correspondem a diferentes esferas da vida. Foram identificadas, como de comum acordo para maioria dos entrevistados, oito esferas da vida sobre as quais se desenrola o processo de *life coaching*.

A maioria dos entrevistados aponta a estruturação dos programas de *life coaching* classificando os dilemas e desafios apresentados pelos indivíduos nessas oito áreas que seguem: área financeira, profissional, intelectual, espiritual, saúde, relacionamentos íntimo, relacionamento familiar e social, e, por último, lazer. Segundo os *coaches* 1, 2, 3 e 5, a proposta do *life coaching* para apoio aos desafios ou dilemas orbita em torno das seguintes questões, respectivamente por área:

1. Área financeira: questões relacionadas a ganho monetário, equilíbrio financeiro e padrão de vida do *coachee*. Ainda, se a vida financeira é motivo de preocupação a ponto de trazer desgaste emocional;
2. Área profissional: questões relacionadas à satisfação e realização com a atividade profissional, além da perspectiva de progresso e desenvolvimento da carreira;
3. Área intelectual: questões relacionadas ao tempo livre (fora do trabalho) do indivíduo com atividades de autoaperfeiçoamento que possam lhe proporcionar uma vida pessoal e profissional melhor, a exemplo de seminários, cursos e atividades culturais. Ainda, uso do seu tempo livre para atualização em sua área profissional;
4. Área espiritual: questões relacionadas a crenças, valores e força interna para suportar dificuldades;
5. Área de saúde: questões relacionadas ao grau de energia, vitalidade e motivação para a realização das atividades diárias, o cuidado sobre a saúde física e emocional, além da alimentação;
6. Área de relacionamento íntimo: questões relacionadas ao equilíbrio e satisfação do relacionamento amoroso, respeito a ideias, opiniões e diferenças com o parceiro, comunicação e interação entre o casal, além da satisfação com a vida sexual;
7. Área de relacionamento familiar e social: questões relacionadas ao prazer e satisfação, interação e comunicação com relação aos relacionamentos com a família de origem e família construída entre casais, relacionamento com pais, irmãos, parentes, e filhos;
8. Área de lazer: questões relacionadas ao prazer e satisfação com atividades realizada no tempo livre (fora do trabalho ou estudo), atividades que tragam relaxamento e diversão.

#### 4.2.1 Dilemas correspondentes à área financeira

Houve relativa recorrência de relatos de dilemas relacionados à área financeira da vida dos *coachees* que buscaram os serviços de *life coaching* ofertados pelos profissionais entrevistados.

A *coach 3* aponta dilemas provenientes da área financeira dos indivíduos como os mais representativos em seus programas de *coaching*: “*Mas a maior parte das pessoas que me procuram e que trazem como, questão, a questão financeira... ó, to aqui porque preciso resolver a minha vida financeira!*”(3). Explica que a área financeira é central para dilemas que envolvem a realização de propósitos de vida. No cerne desses dilemas estaria, segundo essa respondente, a liberdade financeira ou a falta dela, ou ainda, o grau de liberdade financeira que o indivíduo venha a ter como determinante das possibilidades de escolha que ele possa ter diante de uma situação de vida que exija tomada decisão entre um caminho ou outro. Explica que: “*Você tem na pirâmide a segurança financeira, a independência financeira e a liberdade financeira.*”(3). Do seu ponto de vista, quanto mais o indivíduo se encontra próxima à liberdade financeira, mais próximo ao topo da pirâmide, por conseguinte, menos relevantes seriam os dilemas nessa área para a vida dos indivíduos.

Os dilemas relacionados à área financeira da vida dos indivíduos são, segundo a *coach 3*, consequentes de situações limitantes de sua liberdade, tais como: “*[...] endividamento, não saber controlar o dinheiro, o dinheiro não chega. O dinheiro mal paga a, o... a sobrevivência, [...]. Estão sempre no vermelho, ou então, pessoas consumistas.*”(3).

O *coach 1* afirma perceber dilemas dessa mesma natureza entre seus *coachees*. Relata que é comum se deparar com casos de *coachees* que possuem a seguinte crença: “*eu pra ser feliz eu preciso do dinheiro*”(1), porém, ao se depararem com a decisão de uso do dinheiro, encaram a decisão conflituosa de gastá-lo ou guardá-lo. A *coach 2*, no mesmo sentido, aponta reconhecer dilemas em torno da decisão entre gastar o dinheiro para viver uma vida mais prazerosa, ou guardá-lo frente ao receio de perda de segurança.

Em sentido oposto, o *life coaching* pode vir a identificar dilemas relacionados à razão pela qual o indivíduo assume um padrão de comportamento que o leva, por exemplo, ao gasto excessivo do dinheiro. Nesse caso, dilemas de outra natureza poderiam ser identificados, como, por exemplo, os dilemas orbitantes em torno do

fato de não conseguirem sair de tal situação limitante. A *coach* 3 entende que: “O que que acontece com o dinheiro; o dinheiro é emocional e até a pessoa entender que ele é emocional, ele entra nessa nóia aí, nesse dilema.”(3).

Da análise relativa aos dilemas correspondentes à área financeira, pode-se dizer que os relatos dos *coaches* 1, 2 e 5 remetem à noção de dilema trazida por Bauman (2007), em que, para o indivíduo, não há uma boa escolha, ou seja, abrir mão daquilo que deseja, ou abrir mão daquilo que possui, no caso o dinheiro, para adquirir aquilo que se deseja.

Por outro lado, ao contrário do que afirma Bauman (2007), quando esse autor afirma que nos dois extremos da pirâmide social há tormentos com relação ao senso de escolha e liberdade, os *coaches* entrevistados sugerem que há possibilidade de alcance de estado vida em que não haja a possibilidade de emergência dilemas correspondente a área financeira.

#### **4.2.2 Dilemas correspondentes à área profissional**

A área em que houve a recorrência mais forte de relatos de dilemas foi a área profissional da vida dos indivíduos que buscaram os serviços de *life coaching* dos entrevistados.

Observa-se que a apuração desses dilemas como dilemas identificados em programas de *life coaching* levam em consideração as distinções feitas neste estudo sobre a caracterização de programas de *life coaching* e programas de *executive coaching* ou *career coaching*.

Muitos relatos de vivência de dilemas na área profissional da vida dos *coachees* são dilemas que evidenciam de maneira muito clara a problematização feita por Bauman (2007), sobre a tentativa de individualização na sociedade líquido moderna. Permeando a necessidade de agir e mudar, termos chave na conceituação de *coaching*, a partir de situações profissionais que colocam o indivíduo em situação conflitante, é mais do que a busca por uma alternativa, é a problemática da construção identitária na sociedade líquido moderna (BAUMAN, 2007).

Assim listam as *coaches* 3 e 4 situações de dilemas em que o indivíduo reflete: “Sim... ou vou por ali... Saio da empresa ou não saio?”(4). Ficar em uma posição de trabalho significaria, para o *coachee*, valorizar a sua trajetória e

conquistas dentro da organização, e de não jogar fora a possibilidade de nela, ainda, conquistar situações melhores. Sair significaria romper com esta história. Porém, para ficar, haveria de pagar o preço da insatisfação de permanecer, insatisfação com todas as situações que o levaram a cogitar sua saída. Ficar significaria, além disso, perder de ganhar outras tantas coisas fora. Sair significaria libertar-se, mas ao custo de enfrentar a insegurança de não dar certo.

Casos semelhantes, cujas consequências que se apresentam a partir da escolha diante de um dilema vivenciado em torno de mudança de situação profissional foram, ainda, apresentados pelas *coach* 3 e 4: “*Aceito essa promoção ou não? Como é que eu faço pra abrir essa empresa, que que eu preciso? Que condições?*”(4). Nesse último caso, foram apresentadas questões que emergiram em torno de dilema referente à abertura ou não de uma empresa.

Outros casos de dilemas em torno da questão de mudança ou não de situação profissional apresentam possibilidades de escolha entre o profissional e a saúde, o profissional e o lazer, ou o profissional e tempo de convivência com a família: “*Que troca eu tô fazendo, né? Tô aqui, não consigo fazer uma ginástica, não... tô com uma vida sedentária, não tenho tempo pra nada, passo viajando, falo com os meus filhos por telefone, será?*”(4).

A *coach* 3 pontua outra série de situações de vivência de dilemas de vida na área profissional em que indivíduos buscam o *life coaching*:

*[...] porque que elas tão trabalhando naquele emprego, que diferença faz trabalhar nesse emprego ou num outro, porque que eu largaria uma empresa multinacional, poderosa, pra trabalhar numa outra pequenininha, lá que me dá mais prazer e menos dinheiro... ã, porque que eu faria uma coisa dessas.”(3).*

Neste íterim, apresenta-se dilema de mudança de posição profissional que envolve a necessidade de escolha entre a realização pessoal relativa ao *status* profissional, o prazer com o trabalho e a realização financeira. Revela-se nessas situações a reflexão do indivíduo sobre a sua autorrealização (BAUMAN, 2007, GAULEJAC, 2007). Para Gaulejac (2007), todos devem estar em estado permanente de vigilância, uma vez que o futuro do indivíduo depende do seu próprio autogerenciamento. Para Bauman (2007), a partir da lógica consumista instaurada na sociedade líquido moderna, ninguém quer passar pelo embaraço de ser deixado para trás ou de ficar preso com algo que ninguém mais quer (BAUMAN, 2007, p.17).

Foram apresentados relatos que tomam como fato gerador do dilema a necessidade de tomada de ação a partir de eventos como a mudança de cargo, desejo de mudança de algum aspecto pessoal por necessidade profissional, mudança de cargo, mudança de ocupação, mudança de profissão ou mudança de localidade de residência motivada por situação profissional.

Comum a todo o ímpeto de mudança em um mundo regido sob a lógica produtivista está explícito a necessidade de adaptação do indivíduo ao mercado de trabalho. Para Bauman (2007), o indivíduo é solicitado a estar de prontidão para a mudança, sendo ela conduzida por ele ou mesmo sem a sua consulta. Adaptação à mudança também é necessidade decorrente da flexibilidade exigida aos indivíduos em contexto de trabalho, conforme problematizado por Sennett (2011).

Exemplos de dilemas decorrentes da mudança de cargo foram apresentados pelos *coaches* 1, 2, 4 e 5. A *coach* 4 descreve um caso em que seu *coachee* cliente não queria assumir novo cargo a partir de promoção dada pela empresa em que trabalhava. Isso porque não se sentia apto a gerenciar a equipe numerosa que viria a assumir e a responder pelos resultados exigidos pela nova função. O dilema está no fato de que, para continuar na empresa, seria imperioso seu aceite à promoção, caso contrário, pensaria buscar caminho profissional alternativo. Diante do zelo que tinha pela sua trajetória e futuro profissional dentro da empresa, deveria aceitar, porém não queria assumir posição com as características da posição que foi impelida a aceitar.

*“Ela não queria aceitar. Se ela não aceitasse, aí são os dilemas. Se ela não aceita, a pessoa diz: como assim? Tá sendo promovida, tinha que dar graças a Deus. Têm várias pessoas aqui dentro queriam essa posição. Então ela tem que aceitar.”(4).*

Em outro caso relatado pela *coach* 4 foi percebida situação profissional semelhante, porém cujo dilema decorrente resta sobre a necessidade de mudança em prol de sua adaptação ao trabalho. O fato gerador desse dilema se encontra na avaliação de incapacidade de liderança ou gestão de equipe em ambiente de trabalho, conforme relatado pela *coach*: *“E aí ela recebeu um feedback da empresa dizendo: olha, a gente quer muito que tu fique aqui com a gente, mas com essa maneira tu vai destruir a equipe. E ela veio aqui meio que na obrigação, sabe?”(4)*. A empresa coloca o indivíduo em situação desconfortável perante o seu modo de ser e

agir e assinala imperiosamente a necessidade de mudança. Ciente do que dele era esperado, mas sem a exata noção do que ou como deveria mudar, esse indivíduo procura os serviços de *life coaching*: “Ela, ela disse: eu nem sei o que que eu tô fazendo aqui. Mas eu recebi um feedback da minha diretoria lá que eu preciso mudar, então tu vai descobrir aí o que que eu tenho que mudar.”(4).

Vale ressaltar o fato identificado de que a partir do dilema em que se encontrou, a busca pelo serviço de *life coaching* foi de iniciativa individual. Esse ímpeto alinha-se com Aubert (2003) e Gaulejac (2007), que apontam a impregnação, colonização do tempo e espaço de lazer, pessoal pela ideologia do trabalho, pelo idealismo da realização, pela lógica da rentabilidade e intensidade. No seu tempo livre, o indivíduo deve investir em si próprio em prol de sua empregabilidade.

São relatados pela *coach* 4 outros dilemas relacionados ao modo de agir diante de situações desconfortáveis ou conflitantes em ambiente profissional, com relação a colegas de trabalho: “Eu vou ajudar o cara que ainda ontem me sacaneou? Vou ser o quê, o Jesus Cristo da organização? Quem, quem que eu posso confiar lá dentro? Quem é que tá me puxando o tapete que eu não sei?” (4). Dilemas esses que combinam a concepção de mobilização permanente do indivíduo, que deve buscar manter-se atento a cerca de todas as apostas possíveis e manter abertas todas as opções (BAUMAN, 2007), com a noção de corrosão de caráter apontado por Sennett (2011).

“Dilemas que tomam como ponto de partida o desejo de sair de uma situação profissional insatisfatória, que apresentam aspectos da permanente de insatisfação do eu consigo mesmo” (BAUMAN, 2007, p.19) também foram relatados pelos *coaches* 1, 3 e 4: “[...] eu não gosto de trabalhar onde eu trabalho, não sei se eu vou para outro emprego, se eu crio a minha própria empresa [...]”(3).

Outro caso apresentado mostra o dilema sobre o medo, conforme relatado pela *coach* 4, de cessar como uma experiência profissional de longo tempo: “O dilema dela era conseguir sair da empresa onde ela tava, pedir demissão. Ela conseguiu. [...] Essa pessoa tava há quinze anos nessa empresa e queria sumir, não queria mais trabalhar.” (4). A percepção da *coach* é de que a dificuldade central encontrada pelo indivíduo que vivenciou este dilema estava no fato de que: “[...] porque a gente não tem medo do novo. A gente tem medo do velho, né? O que nos apavora é o desapego do velho. O novo a gente até tem uma energia assim, né da transformação [...]”(4). Sua percepção é condizente justamente com a crítica

realizada por Bauman (2007), sobre uma vida líquida em que os indivíduos, para manterem-se na corrida, precisam chegar a algum novo lugar, alcançar algo novo, e que a significação do novo pode justamente tomar sentido através do alívio de deixar o velho.

Foram, ainda, identificados dilemas em torno da noção de profissão como ocupação do tempo de vida. Foram apresentadas e problematizadas pelos *coaches* situações de vida, tais como: *“uma mulher que nunca trabalhou, tem 50 anos, os filhos então, saíram fora. Ou ainda estão em casa, mas é como se não tivessem, ela perde a utilidade [...]”*(4), ou ainda:

*“[...] pessoas até que fizeram a faculdade, tudo né, não é nem pessoas que não tiveram a condição, né. Fizeram a faculdade, largaram, engravidou, teve filho e tal e não voltou para o mercado de trabalho. Algumas até trabalharam.”*(4).

Nesses eventos, a *coach* 4 afirma que no cerne do dilema está o conflito proveniente da escolha entre não agir para mudança do *status* de ocupação atual e, conseqüentemente, enfrentar o sentimento de inutilidade, ou enfrentar os desafios de um reinício profissional, muitas vezes tardio.

Diante destes dilemas, o *life coaching* se mostra como serviço replicador da lógica de trabalho sob a ideologia capitalista em que ao indivíduo cabe se reciclar e se desenvolver (BAUMAN, 2007), em prol de sua adaptabilidade. Ainda, alinha-se com a ideologia produtivista em que o melhor dos homens é o empreendedor (GAULEJAC, 2007).

O dilema identificado nessas situações de vida colocadas pela *coach* 4 é representado pelas colocações da própria *coach*: *“[...] o que que eu vou fazer da minha vida?”*(4). A *coach* explica ter casos de indivíduos que chegam a certa altura da vida e refletem sobre suas realizações até o momento. Procuram o serviço de *life coaching* como apoio para a compreensão de sua situação atual e identificação de suas vocações, gostos, talentos, além de obter apoio para a decisão de mudança que vierem a tomar: *“Veio um médico, por exemplo, um cara que o negócio dele é publicidade, como é que um cara vai virar publicitário?”* (4). Caso não siga um caminho, o *life coaching* pode ajudar a conduzir a reflexão para a escolha de outro, apoiando o desenvolvimento de *“figura ideal do homem que empreende que é capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse,*

*desenvolver sua inteligência cognitiva e também emocional, pôr todas as suas qualidades a serviço da rentabilidade” (GAULEJAC, 2007, p.179).*

A *coach 3* reforça a recorrência deste dilema dentre os indivíduos que a procuraram para desenvolver programas de *life coaching*. Aponta que é comum receber indivíduos com o desejo de:

*“De realização de sonhos, de resgate de sonho, aquela pessoa que passou... esses são os meus objetivos! Aquela pessoa que passou a vida inteira cuidando da vida de outros, de sonhos de outros, realizando sonhos dos outros... uma hora ela chega... uma hora ela chega e diz assim: “Agora eu vou cuidar dos meus!”.(3).*

A consequente tomada de ação, a partir desse dilema, pode levar ao empreendedorismo e do empreendedorismo novos dilemas podem ser identificados conforme relatado pelos *lifes coaches*: “[...] *tive um cliente bem jovem, ele tem vinte e três anos. Ele tava começando uma empresa. Então, assim, com todos os dilemas possíveis.*”(4). A respondente sugere que os dilemas nesse caso estavam em torno da decisão de abrir negócio próprio ou seguir outro rumo de carreira. Em outro caso, a *coach 4* apresenta dilema em torno da escolha do serviço a ser prestado em um novo negócio:

*“E ela queria agora fazer um serviço de levar e buscar crianças no colégio. E aí ela começou a ver que com 50 anos isso vai, ia ser um saco! Imagina, que mão de obra! Nesse trânsito. Ela mesmo dizia depois, ia buscar sarna para me coçar. E aí ela resolveu assumir um hobby. E no meio tempo, ela acabou botando o quadro não sei aonde, que um médico viu e botou no consultório dele lá. Agora ela vai ter que fazer preço, pra... e começou...”(4).*

Em razão disso, é ilustrado um dilema em que o indivíduo avalia as alternativas e toma decisão perante a necessidade de escolha a fazer dentre duas possibilidades de novo negócio. Observa-se que o dilema é vivenciado por um indivíduo de meia idade e sua necessidade de produzir a si mesmo para poder ser produtivo com o seu trabalho. Esse dilema é representativo de dilema decorrente de uma sociedade criticada por autores como Gaulejac (2007) e Sennett (2011), em que se exige dos indivíduos excelência em todos os domínios de sua existência em prol de adaptação e sucesso profissional. O *life coaching* atuam na facilitação do caminho traçado a partir desse anseio de mudança e auxilia os indivíduos a frutificar todos os seus talentos para que alcancem os resultados esperados.

Finalmente, foram apresentados pelos coaches 1 e 5 os dilemas com relação à necessidade de escolha sobre mudança ou não de localidade de residência à partir de situação profissional: “[...] *pegar um exemplo de um cliente atual, né, tem uma decisão a ser tomada se ele muda ou não muda de cidade, por causa de uma situação profissional.*”(5).

Da análise relativa aos dilemas correspondentes à área profissional, foi possível relacionar dilemas percebidos por *life coaches* à crítica a aspectos da sociedade líquido moderna, tais como a problemática da construção identitária (BAUMAN, 2007), a autorrealização pessoal (BAUMAN, 2007; GAULEJAC, 2007; WEBER e GRISCI, 2011), a gestão e produção de si (GAULEJAC, 2007; GORZ, 2005), a adaptabilidade e flexibilidade exigida dos indivíduos (SENNETT, 2011), a impregnação e colonização do tempo e espaço de lazer pessoal pela ideologia do trabalho (AUBERT, 2003; GAULEJAC, 2007), a necessidade de estar em movimento (BAUMAN, 2007), e a alteração na experimentação do tempo (AUBERT, 2003; GRISCI, 2002).

#### **4.2.3 Dilemas correspondentes a relacionamentos**

A noção de dilemas referentes a relacionamentos são assim percebidos pelos coaches: “*É, quando eu falo de relacionamentos aqui no coaching é muito mais relacionamentos sociais, relacionamentos de construir a minha própria família [...]. Minha, minha vida em comunidade.*”(3).

Primeiramente, cabe esclarecer que através da categorização convencionalizada pela maioria dos *life coaches* entrevistados, três são as áreas de relacionamentos compreendidas em programas de *life coaching*: relacionamento íntimo, relacionamento social e relacionamento familiar.

Houve relatos de dilemas pelos *life coaches* em todas essas três esferas. Também houve relatos dispendo dilemas de relacionamentos como centro de origem para consequências conflitantes em outras áreas da vida: “[...] *às vezes é relacionamento que tranca, área de relacionamento que tranca a área financeira.*”(3). Destaca-se o coach 1, que afirma que está é a sua principal área de atuação: “*Do life coaching, relacionamento!*”(1).

A categorização de relacionamento em três esferas distintas não exclui a possibilidade de um dilema identificado no *life coaching* poder estar relacionado a

uma ou mais dessas áreas. Isto é evidenciado pelo *coach* 1 quando pontua questões de relacionamento que aborda em seus programas de *life coaching*: “[...] *dinâmica social, de atração, sedução, enfim.*”(1). Quando menciona atração e sedução, está fazendo referência a dilemas que surgem na categoria de relacionamento íntimo do *life coaching*, apesar de mencionar abordar questões relacionadas a interações sociais de qualquer natureza ao pontuar dinâmica social.

Esse *coach* identifica a forma de se relacionar entre casais como fonte de dilemas nos relacionamentos íntimos. Os dilemas são provocados em uma forma de relacionamento como essa, segundo o *coach* 1, pelas abdições e limitações de imposição mútua que desafiam às vontades e desejos diversos entre as partes:

*“Só que ao mesmo tempo que eles querem isso, isso tá embaçando, isso tá engessando a vida deles. Por exemplo, eu deixo de ter amigos, né... Pô, me afastei dos meus amigos e isso me trouxe um sofrimento psíquico. Um certo tipo de sofrimento. E ela também deixou de ter as amigas dela. Ela também... Então aí começam a surgir dilemas dentro dos relacionamentos.”(1).*

Ainda, nesse exemplo de dilema de relacionamento íntimo, o *coach* 1 cita pautar o sofrimento psíquico consequente da vivência de dilema, sugerindo ser o sofrimento elemento considerado no trabalho do *life coaching* sobre dilema, apesar de não ter formação em qualquer área relacionada à psicologia.

Dilemas de relacionamento íntimo são reconhecidos pelo *coach* 1 também em homens e mulheres solteiras. Entrar ou não em um relacionamento é citado por esse *life coach* como dilema muito comum em seus programas. Cita atender homens “[...] *que não sabem se levam a vida de solteiro e aproveitam mais a vida, ou se entram num casamento e se aposentam. Porque, esse é, esse é o discurso, né, vou me aposentar.*”(1).

Ao ressaltar a intensidade emocional experienciada nessas situações, exemplifica o mesmo dilema em mulheres:

*“Mulheres que chegam aqui e falam assim: bah, ele me pediu em casamento e eu não sei se eu to preparada pra um casamento, mas eu quero muito. Mas eu também quero a minha outra vida. Curtir mais. Isso é terrível pras pessoas, tu vê pessoas se desmancharem na tua frente. Ah, eu amo muito ele mas eu também amo muito aquilo, eu não vou conseguir fazer aquilo, não vou fazer... Sabe, uma coisa forte...”(1).*

Além de dilemas vivenciados por casados ou solteiros, dilemas consequentes a aspectos de comunicação foram identificados como pauta comum em programas de *life coaching*. A *coach 3* coloca que em programas com dilemas de relacionamentos, “*Olha, geralmente é não saber se comunicar mesmo, e que a queixa vem como eu não sou bem entendido.*”(3). As situações desconfortáveis ou conflituosas para os indivíduos que vivenciam dilemas consequentes de dificuldade de comunicação citadas pela *coach 3* extrapolam a esfera do relacionamento íntimo, compreendendo, também, situações de relacionamento social e familiar: “*A pessoa não consegue ter amigos, não consegue se comunicar bem com os colegas, com chefias, com namorados, com... não conseguem andar pela área de comunicação interpessoal [...]*”(3). Ainda: “*[...] ninguém me entende, eu não consigo ter amigos, no trabalho é um horror [...]*”(3). A *coach 3* aponta que o dilema que está no cerne dos problemas de comunicação por ela percebidos em seus *coachees* se refere a uma escolha conflituosa entre aceitar a própria dificuldade de comunicação e suas consequências negativas para os relacionamentos, ou enfrentar a dificuldade de aprimorar-se na comunicação interpessoal precisando vencer os desafios de mudança de aspectos pessoais que tal movimento desperta.

A comunicação, enquanto aspecto de desenvolvimento pessoal na produção de si toma valor em contexto de trabalho imaterial. Gorz (2005) indica que saberes como o da comunicação é estritamente necessário para a produção do trabalho imaterial.

Dilemas relacionados a relacionamentos em âmbito familiar surgem “[...] *principalmente quando a gente começa a trabalhar com os valores, aparecem as questões familiares [...]*”(3). Ou, ainda: “[...] *a família que tranca isso, a família, o núcleo familiar.*”(3). O histórico de relação familiar ainda é percebido pelos *coaches* como contexto onde se identificam problemas:

*“Saem muitos dilemas em cima disso. Porque pode ter vindo de criação. Os meus pais eram assim, minha mãe era assim, enfim, essa forma... Então eu to reproduzindo esse padrão, ajudar essa pessoa a enxergar isso. Eu não vou voltar pro passado pra pessoa enxergar isso, né, elas trazem no discurso delas. Mas ajudar, a partir desse discurso, elas enxergarem a importância de cada um ter a sua vida.”(1).*

No cerne dos dilemas relacionados ao relacionamento com a família, estariam, para os *coaches 1 e 3*, a difícil escolha entre ter de enfrentar as

consequências negativas de posicionamento familiar contrário a determinada decisão tomada, ou arcar com as consequências de não tomar determinada decisão desejada por respeito a valores familiares.

Da análise relativa aos dilemas correspondentes a relacionamentos, pode-se dizer que a proposta do *life coaching* de desenvolver o indivíduo nas esferas de relacionamento íntimo, familiar e social sugere adequação desse serviço perante a demanda de desenvolvimento pessoal imposta ao trabalhador pelo trabalho imaterial, conforme observado por Lazzaratto e Negri (2005).

#### **4.2.4 Dilemas correspondentes às áreas intelectual, espiritual, saúde e lazer**

Apesar da concordância da maioria dos *coaches* entrevistados a respeito de oito áreas da vida a que o *life coaching* define o seu escopo de atuação, eles explicitaram claramente seu trabalho a respeito de dilemas sobre quatro dessas áreas – as áreas 1, financeira, 2, profissional, 3, de relacionamento íntimo e 4, de relacionamento familiar e social. Foram poucos os relatos de outros dilemas que se enquadram nas áreas intelectual, espiritual, saúde e lazer, ou, ainda, que não se enquadram diretamente em nenhuma dessas áreas.

Destacam-se, através do *coach* 5, programas de *life coaching* que tomam como objetivo aproximar o *coachee* da felicidade. Esse *coach* relata que: “[...] a busca do cara que me procura geralmente é a por ser feliz.” (5). Explica que a grande maioria de seus *coachees* expõe que não estão satisfeitos com a vida, “Seja o cara que tá rico e não tá feliz porque tá rico, seja o cara que tá pobre e não tá feliz porque tá pobre [...]”(5). Em ambos os casos, o *coach* 5 aponta que a falta de felicidade se deve à falta de liberdade. Ao rico, faltaria liberdade pela dedicação profissional extrema que deve manter para a produção de sua riqueza, e, por consequência, falta de tempo para aproveitar a vida. Ao pobre, faltaria felicidade pelo fato de que não possui os meios para poder aproveitar a vida. Aqui, é reconhecida proximidade com as concepções de indivíduo *de jure* e de indivíduo *de facto* trazidas por Bauman (2007). Para esse autor, indivíduos de *facto* são aqueles que de fato possuem os meios para experimentarem a liberdade. Porém, Bauman (2007) alerta que, independentemente do nível de liberdade que o indivíduo tenha, a liberdade não necessariamente é sinônimo de felicidade na sociedade líquido moderna. Isso porque, a libertação pode trazer “um medo paralisante do risco e do

fracasso, sem direito a apelação ou desistência” (BAUMAN, 2001, p.27).

Vinculada à ideia de busca por felicidade, o *coach 5* relata caso de *coachee* em que se identifica a vivência de dilema a partir de aspectos de vida como profissão, alegria e tempo de lazer: “*chegou aqui e me disse: cara, eu tenho dinheiro pra mim, pro meu filho, pro meu neto, só que eu não sei quando foi a última vez que eu gargalhei na minha vida*”(5). No cerne desse dilema, diz esse *coach*, estaria a busca da felicidade através de necessidade de escolha, por parte de indivíduo com grande dedicação profissional, entre dispensar ou não uma quantidade maior de seu tempo com atividades sociais e familiares. Caso abra tempo livre para atividades de lazer com a família, de diversão, atividades intelectuais ou de cuidado com a saúde através de atividades físicas, sentiria que estaria perdendo chances relacionadas ao desenvolvimento de seu trabalho. Caso mantenha a dedicação extrema ao trabalho, sente-se infeliz por não desfrutar de tempo para essas outras atividades.

Da análise relativa aos dilemas relacionados ao lazer, saúde, desenvolvimento intelectual e espiritual, pode-se dizer que, mesmo indiretamente, os dilemas nessas áreas relatados pelos *coach 5* estão, relacionados a dilemas da áreas financeira, profissional e de relacionamentos, seja relacionamento íntimo, seja relacionamento familiar ou social. Esse fato pode ser atribuído ao ímpeto de alcance da autorrealização em contexto de trabalho imaterial e sob a ideologia capitalista vigente. Adicionalmente, pode ser interpretado que a demanda pelos serviços de *life coaching* estaria, em sua maior parte, associada a questões de vida relacionadas às áreas profissionais e financeiras. Isso dado o fato de o coaching surgir como técnica e serviço para o desenvolvimento pessoal em âmbito corporativo e de carreira, e o fato do serviço de *coaching*, especialmente o de *life coaching* ser recente, conforme apresentado da revisão de literatura deste estudo.

O quadro 3 resume os dilemas apresentados pelos *coaches* neste trabalho, suas áreas e as formas que tomam a apresentação dos dilemas.

**Quadro 3 - Dilemas relatados e suas respectivas áreas e forma de apresentação.**

Dilemas relatados e suas respectivas áreas e forma de apresentação		
Área	Dilemas	Forma de apresentação
Financeira	Relativos à liberdade financeira.	Poder ou não fazer, realizar algo.
	Relativos à insegurança financeira.	Gastar ou não o dinheiro.
Profissional	Relativos à mudança profissional.	Sair ou não sair da empresa, abrir ou não uma empresa, aceitar ou não uma promoção, aceitar ou não mudança de localidade do trabalho, escolher entre criar um negócio ou outro.
	Relativos à autorrealização profissional.	Trabalhar em empresa que dê <i>status</i> profissional, porém em ambiente estressante, ou trabalhar em empresa desconhecida, porém com ambiente profissional tranquilo.
	Relativos ao prazer com o trabalho.	Ficar ou não no trabalho em que se sente insatisfação,
	Relativos ao início de uma nova ocupação profissional.	Iniciar ou não em uma nova profissão, desenvolver ou não uma primeira ocupação profissional em idade avançada, resgatar ou não um sonho profissional antigo.
Relacionamentos Íntimo, Familiar e Social.	Relativos à liberdade pessoal.	Casar-se ou não, abrir mão ou não de amigos em consideração ao esposo(a).
	Relativos ao desenvolvimento pessoal.	Aceitar ou não necessidade de mudança de aspectos pessoais.
	Relativos a valores ou princípios familiares.	Questionar ou não valores da família, realizar ou não algo não condizente com os princípios da família.
Saúde, Lazer, Intelectual e Espiritual	Relativos à satisfação com o tempo para saúde, lazer, desenvolvimento intelectual e espiritual.	Escolher entre despender mais ou menos tempo com o trabalho ou com atividades que promovam saúde, lazer, desenvolvimento intelectual ou espiritual.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

### 4.3 O *LIFE COACHING* E SUAS REPERCUSSÕES EM CONTEXTO DE TRABALHO IMATERIAL NA SOCIEDADE LÍQUIDO MODERNA

Apresentados os dilemas percebidos pelos *coaches*, aborda-se nesta seção, a pretensão do *life coaching* de trabalhar dilemas enquanto serviço às expectativas de solução de dilemas.

Conforme apresentado neste estudo referente à revisão de literatura sobre *coaching*, o *coaching* é muito recente enquanto profissão e serviço (GRIFFITHS, 2005). A informalidade na atuação profissional dos *coaches* somada a inexistência de padrão ou alinhamento de disciplinas que servem de base às formações em *life coaching*, são fatores que abrem possibilidades para divergências quanto às definições, objetivos e escopo de atuação nessa área. Para descrever e analisar como os profissionais de *life coaching* trabalham os dilemas pessoais percebidos em seus *coachees*, bem como descrever e analisar as repercussões que identificam para as suas vidas, entende-se como relevante apresentar os seguintes pontos: os objetivos do serviço de *life coaching* apresentadas pelos profissionais; os relatos sobre elementos que compõe o *life coaching* enquanto serviço; ferramentas utilizadas e repercussões percebidas para a vida dos *coachees*.

#### 4.3.1 Objetivos do serviço de *life coaching*

A heterogeneidade na conceituação de *life coaching* entre os *coaches* entrevistados foi verificada neste estudo. Condizente com a diversidade de conceitos encontrada na literatura houve constatação de diferentes definições entre os entrevistados para o *life coaching*, todavia, houve entre os *coaches* certa concordância em torno da noção sobre os pressupostos e objetivos desse serviço.

Sobre a noção do que é *life coaching* e para que serve, é compartilhado pelos entrevistados e evidenciado em suas respostas ideias quanto à:

1. Tomada ou despertar de consciência;
2. Processo de mudança;
3. Libertação de falsas crenças ou quebra com ideologias;
4. Estabelecimento de metas e objetivos pessoais;
5. Alcance de resultados ou sonhos relacionados a distintas áreas da vida.

Para a *coach* 2:

*“O objetivo do life coaching é de desabrochar a vida. Fazer com que as pessoas se deem conta de que podem e querem viver melhor, com bem-estar, qualidade de vida, atingindo os seus sonhos, alcançando objetivos e eliminando falsas crenças.”(2).*

Essa noção a cerca do objetivo do *life coaching* parece partir do pressuposto de que os indivíduos têm um potencial latente para melhorarem as suas vidas, além de uma vontade nem sempre consciente para fazê-lo, e que o *coaching* pode ajudá-los a cumprir com essa missão. É uma definição afirmativa no sentido de que, independentemente de suas situações de vida, os indivíduos podem viver de forma diferente, devem almejar uma situação melhor, e o *life coaching* os ajudaria alcançar aquilo a que se propõem.

Quando essa *coach* se refere a falsas crenças, quer dizer que o processo *coaching* ajuda o *coachee* a “*Tirar o foco do problema para a solução.*” (2), a perceber que o indivíduo pode criar uma realidade diferente para a sua vida, transpor barreiras que possam ser limitantes a uma condição de vida diferente. O *coach* 5 coloca o mesmo ponto de vista, explicando ainda que:

*“[...] o life coaching é uma forma melhor de se sentir e viver, é quebrar ideologias, toda ideologia é uma prisão, quebrar ideologias para viver melhor, quando tu te enxerga só em uma ideologia tu para de ver as outras coisas, então o coach vai a ajudar essa pessoa a ver mais coisas e a compreender melhores formas de se viver [...]”(5).*

Nesse entendimento do entrevistado 5, o *life coaching* é posto como serviço neutro, sem ideologia, que age de forma independente a qualquer ideologia e, age, justamente no sentido de quebrá-las. As ideologias a que se refere o entrevistado 5 são quaisquer crenças, valores, ideias ou padrões de pensamento que enquadrem ou limitem o indivíduo, consciente ou inconscientemente em prol de alguma mudança por ele desejada ou não. A ideologia gerencialista, produtivista, ou capitalista predominante em um mundo fortemente influenciado pelo projeto organizacional (AUBERT, 2003; GAULEJAC, 2007) é ignorada pelo *coach* como ideologia influenciadora de crenças, valores, ideias ou padrões de pensamento que envolva o *life coaching*.

Noções sobre o *life coaching* trazidas pela *coach* 4 corroboram a ideia de que o processo de *coaching* ajuda o indivíduo a tomar consciência sobre a possibilidade

de mudança, sobre as suas condições para mudar e a reconhecer forças para o alcance de objetivos pessoais. Afirma que: “A pessoa começa a se achar, ela vai se empoderando de coisas, porque eu tenho recursos internos.”(4).

Mudança certamente é uma palavra considerada chave na conceituação do *coaching* ou do *life coaching*: “Mas *Coaching* pressupõe mudança, pressupõe ação.”(5). Todos os *coaches* entrevistados em algum momento citaram “mudança” e “ação” como questões que estão ao cerne do processo de *coaching*. O *coach* 5 reforça que “Tem duas palavras que não dá pra vir pro *coaching* sem essas palavras: uma é mudança outra é ação – fazer a mudança desejada acontecer.”(5).

A efetivação de mudança de vida em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna requer desenvolvimento individual sobre os aspectos de flexibilidade, senso de urgência e de curto prazo, instantaneidade e intensidade (AUBERT, 2003; BAUMAN, 2007; GRISCI, 2002, SENNETT, 2011). A análise dos relatos a seguir discute como o *life coaching* atua no desenvolvimento desses aspectos.

O início do processo de mudança no *life coaching* parte de alinhamento com a necessidade de gestão de si (GAULEJAC, 2007) frente uma ilusão de futuro melhor (GRISCI, 2002) começando pelo mapeamento da situação atual do *coachee*: “Aí quando a gente enxerga a... a tua situação atual, a gente começa a conversar a respeito da tua situação desejada. E a partir desta conversa que é traçado objetivo e metas.” (3).

O *coach* alinhado com o papel de treinador se utiliza técnicas para que o *coachee* obtenha maior clareza sobre as ações que está realizando para o alcance de uma meta ou objetivo estabelecido em um programa de *coaching*:

“Se alguém chegar pra mim e disse assim: cara, o que eu quero é morrer nos próximos dois meses, eu vou perguntar o que que tu estás fazendo para isso. Ele diz cara, estou me drogando todos os dias. Ele não precisa de *coaching*, está no caminho. Entende o que eu quero dizer?”(5).

O *coach* busca elucidar junto ao *coachee* se as ações tomadas estão tomando o rumo certo em direção a sua meta, ao objetivo final do *coachee*: “O que me cabe como *coach* é avaliar o que o fulano está fazendo leva ele pra onde ele diz que quer chegar.” (5). De acordo com a origem do termo *coach* da língua inglesa (SENNETT, 2011), o *coach* ajuda na condução dessa mudança. Ainda, nas palavras

de um entrevistado, “*Coach é um engenheiro de mudança.*” (5). O *coach*, nessa visão, é ativo na construção da mudança pretendida pelo *coachee*. O *life coaching* trabalha essa mudança para o alcance de resultado na vida do *coachee*. “*Esse é o trabalho de coaching, fazer uma alavanca de mudança de um ponto [...], para um que eu desejo.*”(5).

É de comum acordo entre os *coaches* entrevistados que a mudança pessoal dos *coachee* deve ser uma mudança sustentada, mudança que liberte o indivíduo de alguma situação indesejada (2 e 3). O pano de fundo para uma mudança sustentada seria a transformação comportamental das pessoas que passam pelo processo de *life coaching*: “*Elas vieram buscar o hábito [...]. Elas não sabem disso. Nós sabemos disso.*” (1). Uma mudança comportamental é percebida como efetiva pelo *coach* 1 especialmente quando o *coachee* apresenta novos hábitos, que são pelo *coach* entendidos como hábitos que sustentarão o processo de mudança pretendido, ou levarão o *coachee* ao encontro do seu objetivo de mudança.

A busca pela incorporação de novos hábitos como objeto de trabalho no *life coaching*, se confrontada com a afirmação de Bauman (2007, p.07) sobre: “uma sociedade em que as condições sobre as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir”, sugere a este serviço um oportunismo de mercado perante uma demanda infundável de constante desenvolvimento de hábitos, característica da vida líquida.

Segundo os *life coaches* 1, 2, 3 e 5, para que a mudança em prol desse ponto desejado seja um processo de mudança passível de atendimento por um *life coach*, o resultado esperado deve ser uma questão relacionada a uma das áreas compreendidas, por esses *life coaches*, como áreas da vida que definem o escopo de atuação do *life coaching*: “*Então, financeira, intelectual, saúde, hobbie, relacionamento amoroso, família, carreira, hmmm... A gente vai item a item. Religiosidade, espiritualidade...*”(5).

Os entrevistados se confundem, nos relatos, ao listarem as áreas da vida que compõem o escopo do *life coaching*. O entrevistado 1 afirma:

*[...] é tu cuidar de no mínimo 12 áreas da vida de uma pessoa que tá envolvido saúde e disposição, recurso financeiro, desenvolvimento intelectual, o equilíbrio emocional, espiritualidade, hobby, criatividade, diversão, ahm, família, vida social e contribuição social, que são doze, falei*

*doze, acho que eu falei doze, essas doze áreas são fundamentais pra trabalhar pra que a pessoa alcance o resultado [...]”(1).*

Somadas as onze áreas listadas pelo *coach* 1, lembra-o no desenrolar da entrevista que “[...] *ah, relacionamento amoroso também entra [...]”(1)*. Apesar de fazerem confusão ou desdobramento de alguma área em outras, é verificada concordância entre os quatro *coaches* (1, 2, 3 e 5) que a abrangência das questões trabalhadas pelo *life coaching* é delimitada pelas oito áreas apresentadas da seção 4.2 deste estudo: financeira, profissional, relacionamento íntimo, relacionamento familiar e social, saúde, lazer, intelectual e espiritual.

Essas áreas são trabalhadas em uma ferramenta chamada Roda da Vida<sup>28</sup> (1, 3 e 5), em que é medida a satisfação do indivíduo em cada uma das oito áreas analisadas.

A Roda da Vida é composta por um círculo com oito divisões. Em cada uma delas é definida uma esfera da vida considerada fundamental para a conquista do equilíbrio pessoal (1, 3 e 5). O propósito dessa ferramenta é fazer com que o *coachee* reflita sobre qual é a satisfação que sente com cada uma dessas áreas. Então, para cada área o *coachee* deve atribuir uma nota entre zero e dez. Ao final, terá uma roda que representará graficamente a sua escala de satisfação em cada área e, através da leitura da representação gráfica gerada, poderá visualizar quais são as áreas em que apresenta satisfação e aquelas em que deve melhorar. Em seguida, junto ao *coach*, desenvolvem um plano de ação para melhorar o que não está satisfatório. É importante ressaltar que o *life coach* procura identificar áreas que podem servir de alavanca para as demais, ou seja, que através do desenvolvimento da satisfação em determinadas áreas, por consequência, a satisfação com outras áreas também será melhorada.

Já a *coach* 4 não delimita o escopo de atuação do *life coaching* a essas oito áreas, nem as utiliza de forma alguma na estruturação dos seus programas de *life coaching*. Segundo a *coach* 4, a questão ou questões de vida do *coachee* que serão a base para o estabelecimento dos objetivos do programa são definidas, não a partir de um mapeamento de áreas predeterminadas da vida, mas de modo não

---

<sup>28</sup> Roda da Vida: Ferramenta utilizada no *life coaching* cujo propósito é de possibilitar uma visão clara sobre como está no momento o grau de satisfação do *coachee* com as várias áreas de sua vida. É aplicada antes da definição do objetivo ou o sonho que o *coachee* desejará realizar no programa de *life coaching*, pois, tida como simples, esta ferramenta possibilita uma boa reflexão sobre os diversos aspectos que compõem a sua vida do *coachee*.

roteirizado, de modo livre e espontâneo:

*“[...] a pessoa conta sobre a vida dela. Como é que foi, infância e tal. Cresceu, estudou, experiências de trabalho... ela traz, traz a vida dela, assim. A gente vai pontuando algumas coisas, os valores, no que ela acredita, o que que ela pensa, como é que ela se sente. O que faz sentido pra ela. Então é quase que uma... um relato, assim, né.”(4)*

A *coach 4* entende o *life coaching* como uma forma de terapia, porém não como psicoterapia. Na opinião da *coach 4*, com base no trabalho que diz realizar, a diferença entre terapia e psicoterapia está no fato de que nessa são tratados patologias mentais, enquanto que no *coaching* doenças mentais não são tratadas. Haveria, segundo a *coach 4*, através do serviço de *life coaching*, intervenção e tratamento de questões promovem a saúde do *coachee*, por essa razão entende o *life coaching* como terapia.

A diferença de abordagem no processo de *life coaching* entre a *coach 4* e os demais *coaches* acontece devido à formação distinta em *life coaching* que essa *coach* obteve. Conforme apresentado na seção 4.1.2, a formação da *coach 4* em *life coaching* não é formação baseada em ferramental de técnicas para aplicação em sessões, portanto, para a delimitação do escopo dos programas que desenvolve, não utiliza a técnica de Roda da Vida utilizada pelos demais *coaches*.

Organizando pauta através de áreas da vida predefinidas ou pautando livremente aspectos da vida do *coachee*, a *coach 4* define junto ao *coachee* o objetivo do programa de *life coaching* nas primeiras sessões. Conforme apresentado neste estudo, na discussão referente aos dilemas pessoais identificados pelos *life coaches*, nem sempre há clareza, nos momentos iniciais de interação entre *coach* e *coachee*, quanto às questões e decorrentes dilemas que serão alvo de tratamento e que pautarão os objetivos de mudança de vida do indivíduo.

O *life coaching* foi definido pelos *coaches* como serviço que ajuda ou auxilia o indivíduo a tomar consciência sobre uma necessidade de mudança, ou, ainda, de auxiliá-lo a enxergar prós e contras quanto aos caminhos que pode tomar diante de um dilema. Não é, portanto, papel do *coach* aconselhar sobre o que mudar e quanto ao melhor caminho a seguir, conforme é explicado no trecho abaixo da entrevista com o *coach 5*:

*“É, às vezes o cliente cria expectativa justamente se eu vou dar algum conselho. Que eu vou dar um veredito: muda! Ou: não muda! Então às vezes as pessoas buscam isso. É, tô com dificuldade em decidir e quero que tu me ajude a decidir. Jamais eu vou dar o veredito. Do que que tem que ser feito.”(5).*

Os objetivos do serviço de *life coaching* apresentados pelos *coaches* permitem supor aproximação do *life coaching* com a noção de necessidade de gestão de si (GAULEJAC, 2007), além de noção trazida também por esse autor sobre falsa neutralidade dos instrumentos de gestão. Segundo Gaulejac: “Os instrumentos que parecem ser os mais objetivos [...], induzem hábitos, esquemas mentais e comportamentos. Eles modelam a realidade conforme normas preestabelecidas, que se tornam indiscutíveis.” (GAULEJAC, 2007, p.101). Fatos apresentados pelo *life coaching* como suas premissas, tais como o potencial latente dos indivíduos para melhorarem as suas vidas, a importância de tirar o foco do problema para a solução, a possibilidade de criação de uma realidade diferente para a vida, são para indivíduos que desejam mudanças, à prova de contestação. Porém, os pressupostos comportamentalista, instrumentalista e gerencialista que os relatos dos *coaches* permitem supor do serviço de *life coaching* não se mostraram evidentes para os *coaches* entrevistados.

#### **4.3.2 Elementos do serviço de *life coaching***

Segundo todos os entrevistados, no *life coaching* não é papel do *coach* dar conselhos nem dizer o que fazer, e essa é uma diferença fundamental entre o processo de *coaching* e outros processos tais como *mentoring*<sup>29</sup> ou *counseling*<sup>30</sup>.

A *coach* 3 afirma: “[...] a base do *coaching* são as perguntas. É saber o que te perguntar para te extrair o que você tem de melhor e te colocar em alerta pra você parar pra pensar a respeito daquilo.”(3). O papel do *coach*, então, é de instigar a reflexão frente às questões apresentadas pelo *coachee*. “E aí eu começo a fazer o trabalho com os clientes, e invariavelmente eles dizem a mesma coisa: Nossa! Eu

<sup>29</sup> *Mentoring*: Mentoring é uma relação entre um Mentor (pessoa experiente e reconhecida em sua área de especialidade) e seu orientado, sem subordinação a fim de prover suporte para processos de transição e/ou desenvolvimento na carreira (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2008).

<sup>30</sup> *Counseling*: Aconselhamento é um processo de relacionamento entre um profissional especializado e um profissional da organização com o objetivo de ajudá-lo a ajustar-se nas situações de carreira. Busca ajudar a pessoa a encontrar seu máximo de eficácia potencial, e tornar-se plenamente funcional (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2008).

*nunca tinha parado pra pensar sobre isso. Nunca ninguém tinha me feito uma pergunta dessas [...]”(3).*

As perguntas no processo de *life coaching*, segundo todos os *coaches* entrevistados, têm como intuito desenvolver diferentes ângulos de percepção perante situações tratadas junto ao *coachee*. Desse modo, o processo de *life coaching* é apresentado pelos *coaches* como algo que conduz o indivíduo a produzir sentido perante a necessidade de tomada de decisão relacionada a dilemas que vivenciam.

É importante observar que, segundo os *coaches*, suas perguntas são realizadas com o intuito de conduzir o indivíduo em prol de sua meta e objetivos traçados para o programa. O esclarecimento esperado a partir das repostas não tem necessariamente como foco a reflexão sobre a questão em pauta, mas sim o alcance do resultado acordado para o programa:

*“[...] o coaching é a arte de saber fazer perguntas que produzem resultados. Então, é basicamente assim ó, tem técnicas, tem várias ferramentas, técnicas, seja o nome que queira dar, mas a base de tudo são as perguntas que te levam a entrar em ação. Perguntas produtivas”(3).*

O diálogo baseado em perguntas e o uso de ferramentas e técnicas em prol de um resultado, aspectos até aqui analisados sobre o modo de trabalho do *life coaching* são aspectos que se alinham com as colocações de Gaulejac (2007), quando esse critica a crescente necessidade do autogerenciamento pelos indivíduos em prol da ideologia capitalista. Gaulejac (2007) entende o *coaching* como um processo de acompanhamento sistemático, fundado sobre um diálogo confiante, no qual se examinam objetivamente os pontos fortes e os pontos fracos, fixam-se objetivos e etapas na progressão, põem-se em prática estratégias em vista de uma melhoria progressiva dos resultados.

Tanto nos relatos da *coach 3* como da *coach 2*, as perguntas são como um diferencial do método de tratamento de dilemas do *life coaching*, “É como se o *coaching* fosse a lâmpada mágica, mas as pessoas não sabem o que perguntar.”(2).

Todos os *coaches* entrevistados avaliam que prestam um serviço que de fato traz luz aos dilemas vivenciados por indivíduos. No atendimento, os *coaches* entrevistados afirmam ditar o ritmo do diálogo ao lançar perguntas sempre que o indivíduo acusa falta de consciência ou dúvida perante as questões abordadas. A

*coach* 4 ilustra essa dinâmica exemplificando caso de dilema já apresentado na seção 2.2:

*“Porque, por exemplo, assim, to aqui porque a minha chefe acha que eu tenho que ser mais amável com as pessoas. [...] Aí eu pergunto, OK, mas o que que te impede de ser mais amável? Não, eu sou amável. E o que que as pessoas falam ao teu respeito? Porque que existe essa questão? Ah, porque eu acho que ninguém consegue fazer bem feito como eu gostaria, como eu faço”(4).*

Nesse caso, a *coach* (4) exemplifica momento de tomada de consciência por parte de *coachee* sobre questões que estão no cerne da vivência de seu dilema. Ao serem elucidados os aspectos pessoais que motivam o indivíduo a agir como age, o desencadeamento do processo de *life coaching* focaliza, a partir de então, sobre a elucidação do que fazer e como agir para a realização da mudança pretendida.

Com relação à escolha das perguntas efetivadas, as respostas dos *coaches* apontam em dois sentidos, sendo o primeiro que as perguntas são formuladas a partir dos elementos percebidos na exposição dos indivíduos sobre os seus dilemas.

A *coach* 4, ao ser questionada se as perguntas são feitas a partir de entendimento seu, reponde que: “Não, de coisas que ela tá dizendo.”(4), referindo-se ao *coachee*. A *coach* 2 deixa claro que o objetivo geral do programa não é estabelecido pelo *coach*, mas pelo *coachee*: “Os objetivos são da pessoa e para chegar ao objetivo são designadas metas”(2).

Apesar da neutralidade que sugerem os *coaches* com relação ao papel que exercem de facilitação para a ampliação da consciência dos indivíduos sobre os seus dilemas, é observado nos relatos dos *coaches* elementos que indicam o direcionamento de perguntas realizadas aos *coachees* de modo a direcioná-los a reflexões que os *life coaches* entendem como relevantes a partir de convicções pessoais.

Os relatos dos *coaches* apontam que os mesmos podem ter fatores motivadores para a formulação de perguntas que estejam associados as suas visões de mundo. A *coach* 2 afirma que no início do processo de *life coaching* o próprio indivíduo chega à compreensão do que deve estabelecer como objetivo: “Com as quatro sessões iniciais o cliente se dá conta o que é importante para a sua vida”(2). Porém, essa *coach* entende que os indivíduos apresentam grande dificuldade em ter clareza do que precisam para as suas vidas: “A maior parte dos clientes estão

*confusos por causa do capitalismo, dessa sociedade [...] muita propaganda, estímulos [...] fica difícil quebrar com isso e entender o seu objetivo” (2). Parte da premissa de que “As pessoas se perdem no “universo externo”, é preciso fortalecer o universo interno” (2). Em dado momento afirma que os objetivos de um programa de *life coaching* devam estar ligados ao alcance de “Paz, alegria, bem-estar [...]” (2) por parte do indivíduo que procura os seus serviços. A *coach 2* expõe entendimentos pessoais aliados a temas relevantes de sua formação ao colocar a sua convicção sobre as repercussões que espera para a vida dos indivíduos que atende através do *life coaching*:*

*“Das formações anteriores o que é mais importante é o entendimento sobre a sociedade de consumo. Pessoas se perturbam por não estarem no padrão exigido pela sociedade, querem estar na “Caras”. [...] O coaching faz o coachee se conhecer, ter clareza... Saber o que está fazendo, porque está fazendo, o que está fazendo para aumentar a sua percepção, se voltar para dentro” (2).*

A posição que expõe quanto à sua neutralidade diante dos objetivos de vida, assumidos pelo *coachee* em seus programas de *life coaching* não é clara, uma vez exposta as suas convicções sobre o que é importante para a vida dos indivíduos que atende.

A não necessidade de formação acadêmica para obtenção da certificação em *life coaching*, situação apontada neste estudo em discussão no capítulo sobre a formação desses profissionais, possibilita a descoberta no mercado de *life coaches* com as mais variadas compreensões, julgamentos e convicções a cerca de aspectos sociais e psicológicos que permeiam a sociedade e os indivíduos que buscam os seus serviços.

A partir de sua formação em psicologia positiva, o *coach 5* aponta outro rumo. Esse profissional afirma trabalhar recorrentemente a felicidade como tema central que permeia os objetivos de seus programas de *life coaching*: “Isso. Eu costumo perguntar assim: Cara, tu é feliz?” (5). Esse *coach* assume a relevância e direcionamento que dá a esse tema nas sessões iniciais, sessões em que os objetivos e delineamento do programa são firmados. Aponta como fonte de sua convicção em trabalhar a felicidade como tema central no *life coaching*, aprendizado que teve em curso de extensão na área de psicologia:

*“E aí eu uso um estudo que é de um autor da psicologia positiva, ele mapeou no mundo quantos por cento do teu dia tu passa em felicidade. Eu falo assim, cara, tem um estudo americano que mapeou quantos por cento do dia... quantos por cento do dia tu passa em felicidade? Ele lá no estudo dele mapeou que a média mundial lá no estudo dele deu 64%... do dia é felicidade. E a maioria dos meus clientes falam em números muito menores que esse”(5).*

Com relação ao mesmo tema, nos seus programas a *coach 4* poderia direcionar o processo de *life coaching* a partir de premissas opostas as do *coach 5*. Essa *coach* enxerga de forma negativa a inquestionável busca pela felicidade: *“E esse exercício supremo da felicidade também te tira a condição de ver a tua dor. [...] Uma criança triste é proibido. Uma mulher triste, vai pro shopping. Um homem triste vai beber. E fora medicação, pílulas da felicidade, e tudo isso”* (4).

Posicionamentos oriundos da espiritualidade dos *coaches* também surgem nos relatos como direcionadores ou balizadores da conotação pessoal dada pelos *coaches* aos programas de *life coaching*. A *coach 2* cita que: *“Os objetivos são estabelecidos depois das quatro sessões iniciais. Antes da primeira sessão entrego um material de leitura: As Leis do Universo e Programa de Limpeza”* (2). Nessa sua colocação, a *coach* deixa claro que os objetivos que virão ser estabelecidos nos programas serão definidos sob influência de informações contidas em materiais didáticos que repassa ao *coachee* antes mesmo da primeira sessão. Tais materiais contém conteúdo correspondente as suas premissas espirituais. O conteúdo do material *“As Leis do Universo”* é composto de princípios hinduístas que se referem à busca de harmonia e paz na vida. Já o conteúdo do material *“Programa de Limpeza”* se refere à orientações elaboradas pela própria *coach* no sentido de conscientizar o *coachee* sobre a necessidade de se livrar de valores, crenças, sentimentos ou emoções que não contribuam para a melhoria de sua situação de vida.

A *coach 3*, por sua vez, também menciona combinar elementos de estudos informais que realiza na área de autoajuda como apoio ao *coaching* na definição dos objetivos do *coachee* em seus programas: *“E aí a gente ajuda ele com as ferramentas que se têm a descobrir o que se quer. Porque se ele ficar focado no que ele não quer ele vai ter mais do que ele não quer. É a Lei da Atração, isso não é coaching. Além do coaching [...]”*(3).

Os relatos dos entrevistados demonstram, então, inúmeros elementos oriundos de crenças pessoais e elementos ideológicos que são impressos pelos *coaches* aos programas junto aos seus *coachees*. Esse fato fere a noção de

libertação, inclusive ideológica, dimensionada pelos entrevistados como repercussões esperadas para a vida dos indivíduos que buscam os seus serviços.

Por mais variados que sejam os elementos ideológicos pessoais impostos pelos *life coaches* nos programas, elementos esses externos ao processo de *life coaching* e alheios aos indivíduos que buscam esse serviço, parece haver consenso dentre os entrevistados em torno do pressuposto de poder pessoal que os indivíduos possuem para alcançar metas e objetivos via *life coaching*.

Nas palavras da coach 4 é confirmado tal pressuposto que os indivíduos detêm para a resolução de seus dilemas: “Então o “EU” que me dá consciência, que me permite fazer escolhas [...] me dá essa condição. Então todas as pessoas elas são capazes de resolver os seus dilemas, os recursos estão todos ali dentro”(4), caberia a elas, tão somente, bem gerenciar tais recursos, justamente o que é alvo de críticas por parte de Gaulejac (2007) e Gorz (2005). Essa afirmação é condizente com os preceitos da base filosófica que afirma ter essa na *coach* em sua formação em *coaching*. Como poder pessoal o *coaching* subentende capacidade de transformação através da mudança e ação. Assim também colocam os *coaches* 1 e 3 quando questionado sobre a entrega esperada dos programas de *life coaching*: “Geralmente mudança pessoal pra poder alcançar resultados na vida.”(1); e ainda, “Então aquelas pessoas que começam o processo de *coaching* e que se comprometem com elas mesmas a obter aquele resultado que elas desejam, elas realmente obtêm os resultados que elas desejam. E normalmente elas vão além.”(3).

A capacidade de transformação pessoal aparece no relato do *coach* 5:

*[...] uma ideia que eu acho marqueteira demais, uma ideia que dá uma falsa ideia de que, que tentam implementar que o coach é um super homem. Eu vi isso em aula: agora você tem a capacidade de transformar as pessoas, você vai ficar milionário com isso. Assim como eu estou te falando, não é exagero.”(5).*

É importante observar que o *coach* 5 não discorda que através do *coaching* possa ocorrer o processo de transformação pessoal, mas discorda da conotação mercadológica exagerada dos benefícios dos serviços de um *coach*.

O *life coaching* promete a transformação pessoal em curto espaço de tempo. “O trabalho do *coaching* é dar uma condensada no tempo e otimizar o tempo pra [...] Alcance! Aí tem muito de ciência aplicada por trás disso.”(1). O *coach* 5 afirma: “Isso não é *coaching*. *Coaching* em dez sessões alguma mudança deve ter tido. Então,

*assim, se eu não consigo mapear nesse filtro prévio eu tenho que mapear pelo menos nas próximas sessões.”(5).*

O *coach* 5 afirma que, para a formatação da metodologia do *coaching* há grande contribuição de disciplinas como neurociência, psicologia positiva e programação neurolinguística. Entende por ciência aplicada ao *coaching* a aplicação do conhecimento construído nessas áreas para a concepção de técnicas e ferramentas de *coaching*. Na opinião do *coach* 5 a neurolinguística é disciplina oriunda da psicologia. Entendido pelos *coaches* entrevistados como forma de terapia, o *life coaching*, segundo eles, teria herdado, também da psicologia, a terminologia de sessões como denominação dos encontros entre *coach* e *coachees*.

Os programas desenvolvidos pelos *coaches* entrevistados ocorrem em não mais que doze sessões com intervalo nunca menor do que quinze dias. Dessa constatação subentende-se que os programas não duram mais que seis meses. Um *coach* afirma trabalhar, por vezes, com espaço de tempo maior que quinze dias entre uma sessão e outra, e afirma que os seus programas podem levar até um ano, mas não mais que um ano.

*“E eu, eu vejo que com o tempo, com o passar do tempo no coaching nenhuma pessoa precisou de mais de um ano pra alcançar. Se, uma, se, próximo ali de seis, sete meses ela não desenvolveu, não tem um certo tipo de resultado, a gente já começa a ver que tem um problema. Mas logo no início a gente já saca isso também.”(1).*

O *coach* 1 compreende como problema que não permite o alcance de resultado esperado pelo *coachee* tudo aquilo que trave o *coachee* no seu ímpeto de tomada de ação para uma mudança desejada. Nesses casos, casos em que os *coaches* verificam falta de capacidade para a tomada de ação, os *coaches* entendem que o *coachee* não está apto para um programa de *coaching*, que se encontra em estado psíquico inadequado para a continuidade do programa (1, 2, 3, 4 e 5). É desse modo que diagnosticam um cliente que entendem estar em depressão ou com alguma psicopatologia, portanto, fora do escopo de tratamento do *life coaching*. Não esclarecem, entretanto, com base em que suportes realizam tais diagnósticos.

Os *coaches* relataram sessões entre uma hora e uma hora e meia de duração, dificilmente dura mais que uma hora e meia. Um programa de *life coaching*, portanto, pode tomar uma carga horária de dezoito horas de interação pessoal entre

*coach* e *coachee*. Os *coaches* reatam que em raros casos os programas tomam extensão maior. A extensão exata do programa é estabelecida indivíduo a indivíduo: “Se contrata de dez a doze sessões, é de acordo com a velocidade de cada um e com a quantidade de conflitos que a pessoa tem. Às vezes fica em sete... Raramente passa de doze.”(2).

Os encontros, ou sessões, ocorrem normalmente no escritório ou sala comercial utilizada pelo *coach*. Em caso de cursos de curta duração fundamentados sobre o processo de *life coaching*, os *coaches* conduzem o trabalho com turmas em locais como hotéis ou pousadas.

É importante ressaltar que existem duas noções de tempo ligadas ao processo de *life coaching*. Ao término do programa, os *coaches* esperam que o indivíduo contratante desse serviço apresente sinais da transformação pessoal necessária para o alcance de metas e objetivos traçados. Já o alcance das metas traçadas pode se dar em período de tempo igual ou superior ao do programa, posterior ao seu encerramento.

O *coach* 5 menciona exemplo em que como consequência de dilema vivenciado na esfera financeira da vida de um indivíduo, foi definida meta ousada de economia de dinheiro. Porém tal economia não seria possível de alcançar antes do término do programa. Então, os objetivos menores foram traçados, e, desse modo, possibilitou-se trabalhar a transformação pessoal necessária para o alcance da meta maior no espaço de tempo do programa de *life coaching*: “Comigo, que sou o teu *coach*, a partir de agora a tua meta é juntar 300 reais até o fim do mês.” (5).

Todavia, quando a meta a ser alcançada não toma dimensões demasiadamente grandes diante do tempo considerado normal entre os entrevistados para a realização de um programa (duração total menor que um ano), parece haver no *life coaching* uma nítida orientação para o alcance de resultados a curto prazo, o que se incluiria no rol das críticas apresentadas por Sennett (2011), Grisci (2002) e Aubert (2003). “Então a pessoa vem aqui com que, querendo ganhar em cinco anos, a gente vai fazer, a gente vai provocar ela a correr em menos tempo.”(1), conforme requer o culto pela urgência tomado em crítica pelos autores que embasam o presente estudo.

Relatos de alcance de resultados em períodos de tempo menor do que o tempo de extensão do programa de *life coaching* também foram levantados, ou seja, casos em que os programas são encerrados precocemente dado ao alcance do

objetivo pretendido. A *coach* 3 comenta caso de *coachee* que atinge seu objetivo e, portanto, interrompe o programa: “[...] eu peguei o caso dela e comecei a ajudar ela e eu me surpreendi. Porque a gente tinha um, um processo de três meses também e em um mês, um mês e um pouquinho ela veio e disse pra mim, olha, tenho a notícia boa [...]”. Atribui à rapidez surpreendente com que o resultado foi alcançado ao programa de *life coaching*. Explica: “Por quê? Porque ela alinhou os valores dela, ela entrou em coerência com o que ela queria realmente, com a meta dela, começou a trabalhar pra isso e as coisas aconteceram. Não foi nenhum milagre.”(3).

O processo de *life coaching* é concebido para a facilitação do alcance das metas e resultados e acordados entre *coach* e *coachee*. Para tanto, de acordo com a floração de técnicas de desenvolvimento pessoal criticada por Gaulejac (2007), um grande número de técnicas são utilizadas para a condução do processo de *life coaching* ao longo das denominadas sessões.

#### 4.3.3 Ferramentas do serviço de *life coaching*

As perguntas realizadas pelo *coach* ao *coachee* são tidas como um aspecto diferencial da metodologia do *life coaching* e podem ser sistematizadas através de diferentes técnicas. Tais técnicas têm sua origem na concepção de programas de *coaching* realizados para executivos em âmbito empresarial. Foi relatado que as mesmas técnicas em que são capacitados *coaches* que seguirão a área do *executive coaching* e do *career coaching* são ensinadas aos *lifes coaches* para aplicação em programas de *coaching* de vida: “[...] o *life coaching* é na verdade algo que tu vai criar dentro destas ferramentas que tu vai conhecer, do *professional* e do *personal coaching* [...]”(1). Ainda: “As técnicas muitas vezes se repetem. Tem pouquíssimas coisas que se diferenciam, poucas coisas.”(1)

Ainda com relação à origem das técnicas a *coach* 2 afirma: “A base das técnicas é de PNL, apesar de todos os *coaches* negarem.”(2).

Os *coaches* entrevistados que realizaram a formação em *life coaching* em uma mesma entidade mencionam haverem recebido roteiro com aplicação de técnicas predeterminadas por sessão, independentemente do indivíduo ou dilema vivenciado: “A Sociedade Brasileira te ensina assim, sessão 1 faça isso, sessão 2 faça isso.”(5). O *coach* 5 afirma que a primeira sessão, conforme sugerido pela Sociedade Brasileira de Coaching necessariamente deveria começar com a

aplicação da ferramenta da Roda da Vida. Então, deveria ser definido o objetivo do programa e, a partir da segunda sessão, a exploração dos aspectos relacionados aos objetivos do programa sob forma de perguntas que induzam à reflexão do *coachee*.

Todavia, os *coaches* entrevistados afirmam definir sobre a pertinência da aplicação de uma técnica ou outra conforme observações sobre dilema vivenciado pelo *coachee* ao longo do tratamento. Nas primeiras sessões, é feito planejamento de sequência de técnicas para o programa, conforme relata a *coach* 2: *“Eu percebo realmente a pessoa na entrevista. Quais as suas maiores dificuldades, que mundo ele está... Então, a partir da compreensão das pessoas monta-se o rol de ferramentas adequadas para as necessidades de cada indivíduo.”*(2). Uma das ferramentas apontadas pela *coach* 2 é a FOFA<sup>31</sup> - análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (1) - comumente empregada sugerindo uma ótica empresarial de otimização dos resultados, da adaptação e da flexibilidade.

Uma vez que os *coach* entrevistados não seguem roteiro para o planejamento das sessões, buscam formular os programas a partir das situações apresentadas pelos *coachees* e conseqüente avaliação de melhor dinâmica a estabelecer para a sua construção: *“Todas as informações que o coachee dá são extremamente importantes, pois são peças de um quebra-cabeça.”* (2).

As ferramentas aplicadas buscam cumprir com propósitos específicos. Um desses propósitos é de gerar pressão sobre o indivíduo: *“Porque o coach gera pressão, o coach te provoca. [...] Têm ferramentas de mais pressão, têm ferramentas de menos pressão.”* (5). Segundo o *coach* 5, dependendo do *coachee*, o *life coach* pode explorar mais ou menos técnicas para *“[...] fazer o cara sair da zona de conforto.”*(5). Esse *coach* afirma que assume diferentes papéis conforme o perfil do indivíduo que atende: *“Dependendo do cliente eu sou mais confrontador. [...] Têm clientes que dá pra usar um perfil mais acolhedor.”*(5).

Pressionando o *coachee* mais ou menos, de modo geral, o objetivo maior por trás das técnicas é de levar o indivíduo à tomada de ação para uma mudança desejada pelo indivíduo. Para cumprir com esse objetivo, no *life coaching* são buscados mecanismos para que essa mudança seja sustentada. Esses mecanismos

---

<sup>31</sup> FOFA: é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário (WIKIPEDIA, 2013).

procuram agir para estabelecer novos padrões cognitivos e comportamentais: “*No coaching a gente trabalha com remodelagem mental*”, ou seja, “*Se treina a pensar diferente. Então, com o tempo essa mudança vira hábito. Quanto mais se repetir, mais forte isto irá ficar.*”(2).

O coach 1 esclarece que “*Não é um condicionamento*”(1). Segundo esse entrevistado, o *coaching* não trabalha com processos de estímulo resposta, e sim, com mudanças cognitivas comportamentais que gerem mudanças de hábitos (1).

O entrevistado 1 afirma a importância da observação pelo *life coach* dos sinais de mudança de hábito com relação à mudança pretendida, situações que descreve como sinalizadas da seguinte forma pelos indivíduos: “*Eu me dei conta já tava fazendo de tal forma.*”. Complementa que: “*Isso já começa a ser hábito. Então sim, daí eu tô vendo: ó, a mudança está acontecendo.*”(1).

A percepção pelo *coach* dos sinais de mudança apresentados pelos *coaches* retroalimenta seu planejamento para a definição das próximas etapas do programa. Essa dinâmica é realizada através de técnica específica chamada “[...] *road map*”<sup>32</sup>, que é um, um mapa de rota de ações hiper específico do que está fazendo, o que que está acontecendo, como tá alcançando, se ele fez muito esforço pra alcançar aquilo, se tá acontecendo de uma forma mais natural [...]”(1). Através de mapeamento detalhado do que e de como o indivíduo está evoluindo, o *life coach* avalia o seu grau de incorporação dos hábitos, aqueles entendidos como os mais adequados para atingir os resultados esperados.

Para o comprometimento do indivíduo entre uma sessão e outra, o *life coach* provoca o *coachee* para a tomada de ação, visando sempre ao incremento de sua mudança em prol de seu objetivo. Exemplifica o *life coach* 1: “*Por exemplo, uma pergunta bem comum do, da, da, do final de sessão: o que que tu pode fazer de diferente dessa sessão até a outra?*”(1). A escolha das ações a serem tomadas é testada pelo *life coach* através de perguntas cujas respostas devem elucidar se tais ações resultarão em mudança de “[...] *comportamento, a cognição dele, a forma dele pensar e se comportar.*” (1).

Salvo a programação neurolinguística, todas as demais ferramentas relatadas pelos *coaches* são de origem empresarial. A aplicação de ferramentas de gestão

---

<sup>32</sup> *Road Map*: termo oriundo da informática, é uma espécie de "mapa" que visa organizar as metas de desenvolvimento de um *software*. Nele podem ser encontradas as possíveis datas de lançamento das próximas versões, bem como um registro do lançamento e notas das versões anteriores (WIKIPEDIA, 2013).

para a solução de dilemas de vida é condizente com a crítica à ideologia do gerencialismo feita por Gaulejac (2007) em que “diversos saberes práticos que têm como função modelar comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento” extrapolam o trabalho e invadem o domínio privado da vida. Esse autor entende que é desse modo que se dá “construção de um sistema de interpretação do mundo social que implica uma ordem de valores e concepção da ação”(GAULEJAC, 2007, p.64).

#### **4.3.4 Repercussões do serviço de *life coaching* para a vida dos *coachees***

O *coach* 1 entende que o maior ganho com o processo de *life coaching* é o ganho consequente da evolução de aspectos cognitivos e comportamentais dos indivíduos: “*A mudança em si é resultado.*”(1). Porém, não discorda do fato de que para o *life coaching* as mudanças percebidas possuem real valor quando atreladas ao alcance de algum resultado. Alinhada com essa ideia, a *coach* 2 coloca que as repercussões para a vida dos *coachees* são percebidas “*Através dos resultados. Se percebem claramente a melhora desde que a pessoa cumpre o resultado.*”(2).

As repercussões identificadas pelos *coaches* entrevistados são variadas. As repercussões para a vida dos indivíduos no *life coaching* podem ser percebidas pelos *coaches* como objetivas ou subjetivas. “*Não existe uma entrega como existe em coaching e carreira.*” (5), acusa um entrevistado ao comentar que em outras formas de *coaching* os resultados são tão somente tangíveis. No caso desse *coach*, as repercussões esperadas para a vida dos indivíduos são “[...] *aumentar a felicidade, satisfação pela vida da pessoa.*” (5).

Outras repercussões identificadas pelos *life coaches* para a vida dos indivíduos que procuram este serviço podem ser decorrentes do foco principal do programa, os resultados a serem alcançados. O alcance dos objetivos dos programas de *life coaching* muitas vezes pressupõe sucesso em vencer “[...] *dores e conflitos pessoais [...]*” (2) e, por conseguinte, que o indivíduos sintam-se libertos, desamarrados, soltos, com paz de espírito, que percebam a sua força interior, que se sintam “[...] *paridos de novo por eles mesmos.*”(2).

Liberdade e resultado e tudo isso em tempo mínimo. Relatos de processos de *life coaching* em que metas traçadas para dois meses foram alcançadas em tempo mínimo como quinze dias e, ainda, com resultados acima dos esperados (3): “*Então*

*realmente funciona muito.*” (3).

Como exceção, houve menção de um dos *coaches* quanto ao cuidado que deve ter para não provocar, para a vida dos indivíduos, efeitos negativos através do processo de *life coaching*: “*Eu tenho muita clareza que eu posso abrir alguma coisa que eu tenho que saber muito bem como é que se lida com isso, [...] deixa um rombo aí daqui a pouco, né?*” (5).

Da análise relativa ao *life coaching* e suas repercussões em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna, pode-se dizer que, esse serviço se utiliza de lógica de desenvolvimento empresarial para o desenvolvimento pessoal de indivíduos que vivenciam dilemas. Propõe alcançar objetivos em diferentes áreas da vida dos *coachees* através do uso de técnicas pontuais e ferramental gerencialista. Os *coaches* vendem soluções e resultados a curto prazo, bem como vendem a ideia de que podem ajudar para que haja tomada de consciência pelo *coachee* sobre o que realmente é necessário para sua vida e o coloca em ação em prol da mudança de vida que deseja. As limitações relativas à isso, entretanto, não mereceram destaque por parte dos *coaches*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como dilemas pessoais vivenciados em contexto de trabalho imaterial na sociedade líquido moderna são apresentados e trabalhados na perspectiva do *life coaching*. Para cumprir com esse objetivo, foi verificada como se dá a formação de *life coach*, listados os dilemas pessoais vivenciados por *coachees* conforme os *life coaches*, e descrito e analisado como os dilemas pessoais são trabalhados na perspectiva do *life coaching*, assim como as repercussões desse serviço para os *coachees*.

Há uma literatura que busca legitimar os profissionais *coaches* como adequados e especializados para trabalhar dilemas pessoais relativos à vida e ao trabalho a partir de técnicas e áreas do conhecimento combinadas em prol do desenvolvimento pessoal (CANANAGH, GRANT, e KEMP 2005; GRANT, 2003; GRANT, GREEN, e OADES, 2005; MARSHALL, 2007; ROGERS, 2008). Embalado pela crescente influência do mercado de autoajuda, um indivíduo pode ficar tentado a contratar os serviços de *life coaching* em busca de rápida solução para um dilema que experimenta. Porém, um olhar mais próximo e crítico sobre a forma como dilemas pessoais são trabalhados no *life coaching* permite apontar inconsistências na estruturação e oferta desse serviço.

O *life coaching* se apresentou, a partir do estudo realizado, como serviço mergulhado no movimento mercadológico por desenvolvimento pessoal patrocinado por uma ideologia produtivista e capitalista, confirmando os pressupostos anteriormente estabelecidos neste estudo. A oferta desse serviço corresponde à demanda de indivíduos da sociedade líquido moderna que, responsabilizados pelo seu sucesso e fracasso (BAUMAN, 2001, 2007, 2008) buscam atingir excelência em todos os domínios de sua existência (GAULEJAC, 2007) em uma sociedade regida sob a ideologia capitalista (AUBERT, 2003).

Sua proposta é a de desenvolvimento do *coachee* em toda e qualquer área de sua vida. Para tanto, utiliza-se de ferramentas gerencialistas (GAULEJAC, 2007), originalmente empregadas no meio empresarial, para o desenvolvimento pessoal. A invasão constatada de ferramentas de lógica gerencialista no espaço e tempo em que busca pessoal por solução de situações conflituosas de vida é tratada, apresentou o *life coaching* como clara expressão da noção de produção de subjetividade, contexto característico do mundo sob hegemonia do trabalho imaterial

(GORZ, 2005; HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATTO; NEGRI, 2001). Em um mundo de organizações e onde o privado foi invadido pelo profissional, mobilizar a subjetividade para o alcance da autorrealização subentende desenvolver o potencial próprio e colocá-lo em sinergia com os objetivos de rentabilidade das organizações empresariais.

Alinhado com o ímpeto de alcance da autorrealização em contexto de trabalho imaterial e sob a ideologia capitalista vigente está o fato de que a maior parte dos dilemas apresentados pelos entrevistados foi percebida pelos *coaches* como dilemas relacionados às áreas: financeiras e profissional da vida. Mesmo os dilemas relatados às áreas de lazer, saúde, desenvolvimento intelectual e espiritual foram, em alguns casos, relacionados às questões financeiras ou profissionais.

Chamou a atenção o fato de que os *life coaches* apresentaram convicções e leituras pessoais sobre questões do mundo social que os cerca. Questões contemporâneas como a liberdade financeira, apontada pela *coach* 3 e a busca por felicidade, *coach* 5, foram questões que, para esses *coaches*, tendenciaram os seus relatos de dilemas, uma vez que a maior parte dos dilemas que apresentaram foram alinhados com essas questões.

Independentemente da natureza do dilema apresentado, o *life coaching* estabelece programas de curta duração, em que o *coachee* interage com o *coach* em não mais do que quatorze sessões espaçadas ao longo de não mais que um ano, via de regra. A estruturação desses programas se aproxima daquilo que é criticado por autores como Bauman (2007) e Gaulejac (2007) em relação às ferramentas e dos instrumentos de promessa de rápida solução para os problemas dos indivíduos. Ainda, a promessa de curta duração remete ao senso de urgência, abordado por Aubert (2003), bem como à crítica de Sennett (2011), a falência da lógica de longo prazo.

O diálogo baseado em perguntas “poderosas” feitas pelo *coach*, perguntas que estimulam a reflexão e tomada de consciência no *coachee* é tido como uma das principais técnicas do *coaching*, conforme os *coaches* entrevistados para o presente estudo. Contudo, a falta de elementos que fundamentem a motivação, o momento ou a relevância percebida pelo *coach* para a realização de dada pergunta, ou a necessidade ou não de perguntas que aprofundem a exploração de determinada questão. Até mesmo, que se vinculem a resposta dada a outra pergunta, é constatação que permite sugerir a possibilidade de criação de espaços para indução

na condução do trabalho. Elementos pessoais podem ser introduzidos através do direcionamento das perguntas realizadas, de modo que o *coach* suscite reflexão em prol de uma convicção pessoal proveniente de seus valores, princípios ou ideologia.

O *life coaching* apresenta-se neutro e, um dos benefícios que promete é, inclusive, o auxílio ao *coachee* para a libertação de falsas crenças ou quebra com ideologias. Todavia, foi levantado neste estudo que crenças e ideologias pessoais dos *life coaches* podem influenciar o trabalho junto ao *coachee* e, paralelamente, a neutralidade anunciada não condiz com o contexto ideológico do qual o próprio *coaching* é proveniente.

O *life coaching* promete, invariavelmente, resultados para os seus *coachees*. O *coachee* que não consiga entrar em ação para a realização dos objetivos e metas traçadas não é tido como caso para *life coaching*, no entanto, indivíduos inaptos a mudar são vistos como exceção pelos entrevistados. Poucos foram os relatos em que, diante de um dilema, um *coachee* não tenha sido capaz, através do *life coaching*, de realizar com sucesso o processo de mudança pretendido. Nesse sentido, o *life coaching* é condizente com a noção de que todos devem estar em estado permanente de vigilância e de gestão de si. “Produzir sua vida, realizar-se, construir-se, são formulações que contribuem para remeter à imagem de que o futuro do indivíduo depende de sua capacidade de gerenciar a si mesmo”, critica Gaulejac, (2007, p.186).

O indivíduo para se adaptar na presença de desafios de sua autorrealização deveria estar de prontidão para a mudança. O anseio por adaptabilidade é ilustrado por Bauman (2007) como a luta para permanecer na corrida. Caso o indivíduo da sociedade líquido moderna apresente qualquer hesitação ou vivencie dilema no seu ímpeto de mudança, o *life coaching* oferece suposta solução. Porém, as incongruências apontadas com relação à formação dos *coaches*, muitas vezes, relatadas pelos próprios entrevistados permitem levantar dúvidas com relação à capacidade dos *life coaches* aos resultados que esperam de seus programas. O desconhecimento por parte dos entrevistados de formação específica em *life coaching*, a curta duração dos cursos de formação em *life coaching*, a inexistência de exigência qualquer como premissa para a participação em cursos de formação e obtenção de certificação, a não diferenciação entre a formatação de cursos para o *coach*, que atuará profissionalmente. Enfim, para um profissional que utilizará a metodologia do *coaching* apenas como conhecimento complementar, a comparação

simplista verificada com formações extensas e legítimas (como é o caso da psicologia) e a falta de consenso sobre o conhecimento de base que alicerça o *coaching* são elementos que justificam o questionamento com relação à adequação da capacitação dos *life coaches* para o tratamento de dilemas pessoais. A formação em *life coaching* não é comparável em termos de extensão e regulamentação com formações reconhecidas e legitimadas por cursos de graduação.

Outro fato que deve ser mencionado é o tempo de formação em *coaching* de no máximo três anos de quatro dos cinco entrevistados. Uma vez que é possível atuar profissionalmente como *life coach* logo após a obtenção de certificação em curso de curta duração, entende-se que a falta de clareza por vezes percebida nos apontamentos dos *coaches* sobre os dilemas dos *coaches* possa ser decorrente da formação como *life coach*.

Há poucos estudos desse tipo sobre o *life coaching*, o que indica que este estudo possa contribuir para a ampliação de conhecimento, tanto para os indivíduos que buscam apoio a partir da vivência de dilemas, quanto para profissionais que desejem atuar na área do desenvolvimento pessoal.

## REFERÊNCIAS

- ALAMI, S., DESJEUX, D., & GARABUAU-MOUSSAOUI, I. *Os Métodos Qualitativos*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- AUBERT, N. *Le Culte de L'urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion, 2003.
- BAUMAN, Z. *Medo Líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERNARDO, M. H. *Trabalho Duro, Discurso Flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- CARDOSO, J., & GRISCI, C. L. I. Tempo de trabalho e de não trabalho e estilos de vida contemporâneos. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v.3, p.63-78, 2012.
- CAVANAGH, M., GRANT, M. A., & KEMP, T. (Org.). *Evidence-Based Coaching: theory, research and practice from behavioural sciences*. Bowen Hills: Australian Academic Press, 2005.
- CLANCY, A. L., & OREM, S. L. *Appreciative Coaching: a positive process for change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- DEMO, p. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1985.
- DRYDEN, W., & NEENAN, M. *Life Coaching: a cognitive-behavioural approach*. Nova York: Brunner-Routledge, 2002.
- GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.
- GIBBS, G. *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmerd, 2009.
- GIVEN, L, M. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousands Oaks: Sage, 2008.
- GORZ, A. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- GRANT, A. M. *The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health*. *Social Behavior and Personality*; 31 (3): 253-264, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Towards a Psychology of Coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. 2001. Tese (Doutorado em Filosofia) – Macquarie University, Sidnei, 2001.

\_\_\_\_\_, GREEN, L. S., & OADES, L. G. *Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: enhancing goal striving, well-being, and hope*. *The Journal of Positive Psychology*; 1 (3): 142-149, 2006.

GRIFFITHS, K. *Personal coaching: a model for effective learning*. *Journal of Learning Design*; 1 (2): 55-65, 2005.

GRISCI, C. L. I. Dilemas pessoais no trabalho. In: CATTANI, A. D. e HOLZMAN, L. (Orgs.) *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. 3 ed. Porto Alegre: Zouk, 2012, p.108-111.

\_\_\_\_\_. Modos de experimentar o tempo no contexto da reestruturação bancária. In: FONSECA, T. M. G. (Orgs.). *Modos de Trabalhar Modos de Subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso*. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p.29-80.

\_\_\_\_\_, BITENCOURT, B., & FLECK, C. Trabalho imaterial, medo, solidão: 'amigos de aluguel' na sociedade líquido moderna. *Psicologia em Estudo*; v. 17, p.141-149, 2012.

\_\_\_\_\_, SCALCO, p.D., & KRUTNER, G. E. Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. *Psicologia & Sociedade*; 23 (3): 564-573, 2011.

HARDT, M. & NEGRI, A. *Multidão: guerra e democracia na era do Império*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. PSICOLOGIA POSITIVA. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/o-que-e-psicologia>> Acesso em: 11 mai. 2013.

LAZZARATO, M. & NEGRI, A. *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

MANSANO, S. R. V. *Sorria, Você Está Sendo Controlado: resistência e poder na sociedade de controle*. São Paulo: Ágora Editora, 2009.

MARSHALL, M. K. *The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes*. Tese de Doutorado não-publicada, Leadership & Change Program, Antioch University, Los Angeles.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2003.

OLTRAMARI, A. P., GRISCI, C. L. I., & WEBER, L. *Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários*. *Mal-Estar e Subjetividade*; XI (1): 101-133, 2011.

ROGERS, J. *Coaching Skills: a handbook*. Londres: Open University Press, 2008.

ROSENBERG, M. B., & VILELA, M. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2003.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Disponível em: <[www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br)>. Acesso em: 20 jan. 2013.

THE EXECUTIVE COACHING FORUM, Site Oficial. O Manual do Coaching Executivo. 4. ed. 2008. Disponível em: <<http://www.theexecutivecoachingforum.com/>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, L., & GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e Vivências de Dilemas Pessoais Contemporâneos. *RAC Eletrônica*, v. 15, p.897-917, 2011.

WIKIPEDIA. ANTROPOSOFIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Antroposofia>> Acesso em: 01 de maio. 2013.

WHITMORE, J. *Coaching for Performance: growing people, performance and purpose*. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO A - ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM *LIFE COACHES*

#### **Identificação do entrevistado:**

Nome:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Escolaridade:

Formação:

#### **Questões:**

1. Faz quanto tempo que atua como *coach*?
2. Qual é a sua formação? Qual foi a sua formação como *coach*?
3. Como foi a sua formação?
4. Como você avalia esta formação?
5. Qual a sua visão crítica sobre a formação?
6. Você já foi *coachee*?
7. Como esta formação o qualifica para o *life coaching*?
8. Como esta formação se diferencia de formações em *coaching* para trabalhar como *executive coaching* ou *workplace coaching*?
9. Quantos *coachees* já atendeu neste período?
10. Todos estes clientes que o procuraram como *coach* buscaram especificamente os serviços de *life coaching*?
11. Descreva como se desenrolam os primeiros momentos de interação entre você e um indivíduo que possui a intenção em contratar os seus serviços de *life coaching*, desde os primeiros contatos até o a efetiva contratação dos serviços.
12. Que tipo de esclarecimentos pedem os interessados?
13. Que questões apresentam previamente à contratação do serviço?
14. A partir de que premissas é montado um programa de *life coaching*? Qual a sua duração? Com que frequência ocorrem as sessões? Quanto tempo duram? Há um número máximo de sessões? O que um programa espera ter como entrega ao seu cliente?

15. Além de encontros, que outros tipos de interação são realizadas entre *coach* e *coachee*?
16. De forma geral, como se desenrola uma sessão? Como o processo de *coaching* direciona a organização de uma sessão?
17. Como se dá a primeira sessão? Alguma tarefa é designada ao *coachee* antes da primeira sessão?
18. São estabelecidos objetivos gerais para um programa?
19. Como são construídos objetivos e metas junto ao *coachee*?
20. Que preceitos norteiam a construção destes objetivos?
21. O que busca um *coach* saber do *coachee* para conduzir o seu trabalho?
22. Como a metodologia de *life coaching* age para estabelecer a dinâmica mais proveitosa de trabalho? Que técnicas utiliza o *coach* para a condução do trabalho?
23. O que entende por dilema?
24. Que vivências de dilemas pessoais identifica a partir do conjunto de *coachees* com os quais o trabalho de *life coaching* foi por você realizado?
25. Comente detalhadamente o contexto de vida do indivíduo o qual é protagonista deste dilema.
26. Em que consiste este dilema?
27. Quais são os aspectos relevantes deste dilema?
28. Como, através da metodologia de *life coaching* são trabalhados estes dilemas?
29. Quais são os efeitos esperados?
30. Como reagem os *coaches* ao trabalho?
31. Que repercussões para a vida do *coachee* são identificadas durante e após a realização do trabalho?
32. Como percebe o resultado do serviço?
33. Algum cliente já voltou?
34. Qual foi o caso mais difícil com que se deparou?
35. O que mais considerou difícil de trabalhar?
36. Como avalia o trabalho que faz?
37. Qual a noção que tem sobre o trabalho que faz?
38. Como define um *coach* de sucesso?
39. Diante desse dilema que vou apresentar, favor simular a abordagem do do *coaching*.