

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

ANA LÚCIA GARCIA

O PROCESSO DE *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Porto Alegre

2011

ANA LÚCIA GARCIA

O PROCESSO DE *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social junto a Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

Porto Alegre

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

G216p

Garcia, Ana Lúcia

O processo de *coaching* nas organizações empresariais / Ana Lúcia Garcia. – Porto Alegre, 2011.
87 f.

Diss. (Mestrado em Psicologia Social) – Fac. de Psicologia,
PUCRS.

Orientação: Prof. Dr. Nedio Seminotti.

1. Psicologia Social. 2. Liderança Organizacional. 3. Psicologia Organizacional. 4. Aprendizagem Organizacional. 5. Relações Interpessoais. I. Seminotti, Nedio. II. Título.

CDD 158.7

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

ANA LÚCIA GARCIA

O PROCESSO DE *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social junto a Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em _____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nedio Seminotti – PUCRS
Orientador

Prof.^a Dr.^a. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS
Examinador(a)

Prof.^a. Dr.^a. Ieda Maria Rodhen – UNISINOS
Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à **Deus** – meu Amigo de todas as horas, por mais esta oportunidade de intensas lições e transformações.

A meu querido Pai **Patrício Clóvis Garcia** (*in memoriam*) o qual certamente esteve presente e estará em todos os momentos da minha trajetória, torcendo por mim e me incentivando a não desistir dos meus sonhos e objetivos. Em sua escola da vida, deixou impresso em meu coração valores morais os quais não se aprendem no mundo acadêmico, mas que são extremamente necessários, para estar inserida em um. Fica aqui: minha eterna gratidão, Pai!

A **Walesca Elsi Eidt Garcia** – minha mãe e grande amiga, obrigada pela vida, por ter me inserido no mundo dos livros, por acreditar em mim mesmo em momentos de significativa turbulência e mudanças, pelo amor, incentivo, carinho e incansável dedicação. Que possas receber do Universo, no mínimo, o dobro de toda tua generosidade. Obrigada, Mãe!

Aos meus **familiares** e em especial, aos meus irmãos **Luiz Artur Garcia**, pelo apoio e sempre confiança em meu potencial e, ao **Fernando José Garcia**, pela singular indicação profissional.

Aos meus **sobrinhos (as)** pela força, amor e compreensão.

À minha prima e irmã de coração **Beatriz Kist** pelo carinho, incentivo e compreensão diante a tantos não's.

Aos meus **terapeutas** tão especiais, competentes e humanos: **Newtom Tambara** e **Anna Bonfanti**. Estiveram presentes em meus tropeços, auxiliaram no meu crescimento pessoal e profissional, preencheram lacunas nos encontros de almas em que tivemos. Respeitaram meu jeito de ser e minhas experiências. Através de suas atitudes facilitadoras, permitiram a cada encontro, que eu recuperasse minha sabedoria e força interior.

A **professora Helena Scarparo** e **Maria Lúcia Tiellet**, pelo carinho e calor humano com os quais me acolheram em momentos difíceis e delicados desta caminhada. Vocês sempre agiram com profissionalismo, porém não perderam a sensibilidade, por conta disto: tornei-me admiradora, assim como, o acolhimento recebido foi sinônimo de esperança para seguir em frente.

À **professora de inglês** e amiga querida **Ana Alice Reytrommer**, chegastes à minha vida por vias muito especiais e, por muitos motivos, permaneces nela. Obrigada pela confiança e tão verdadeira amizade. E sempre: Feliz dia de São Patrício!

A minha mega amiga **Aline Mansur**, pelas “horas terapêuticas de chimarrão”, as quais serviram para muitas reflexões e fôlego para seguir adiante. Nossos risos e lágrimas me reconectaram para novamente sentir coragem frente aos desafios. Chegastes na hora certa!

Aos **Dirigentes da empresa** e, em especial, a **Luiz Raimundo Tomazzoni**, os quais possibilitaram que esta experiência se tornasse uma pesquisa. **Paulo César Souza**, pelo apoio e parceria na efetivação do processo de *coaching*. **Fabiane Ferro** e **José L. B. Chinellato**, pelo profissionalismo e acolhimento incansáveis.

Aos **líderes (coachees)** que me oportunizaram reflexões e redirecionamentos durante o processo de *coaching*, contribuindo assim, para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

A meu **Orientador Nédio Seminotti**, pela paciência e confiança depositadas em mim.

À **Claúdia Jotz**, pelo seu apoio e competência na co-orientação desta pesquisa

Aos **colegas do grupo de pesquisa**, pelas críticas, ajustes e sugestões.

Agradeço em especial à colega e amiga **Beatriz Prange**, pela confiança profissional e disponibilidade em me auxiliar nos momentos de incertezas.

A **Rosa Velho** que, chegou aos últimos instantes deste trabalho, mas que ocupou seu espaço. Profissional que merece meu respeito e gratidão pelas dicas valiosas, respeito e consideração recebida em todos os contatos.

Ao **Delphos Instituto de Psicologia Humanista** representado pelas colegas e amigas **Aline Piason** e **Rosemari Bertolin**.

A todos (as) mencionados aqui e, aos que já não fazem mais parte da minha vida, mas ainda assim, me oportunizaram “momentos milagrosos” me auxiliando na construção de um ser humano melhor: **obrigada!**

RESUMO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação tem como tema o processo de *coaching* empresarial realizado com ênfase nas lideranças de uma empresa privada. O papel da pesquisadora neste estudo foi o de Psicóloga / Consultora Organizacional externa contratada para um projeto macro de profissionalização. A dissertação contempla duas seções: na Seção I, apresentamos o *coaching* empresarial sob o olhar da teoria sistêmico-complexa e da ACP (abordagem centrada na pessoa). A proposta nesta seção é aprofundar teoricamente como ocorre a interlocução destes dois embasamentos teóricos associados ao processo de *coaching* empresarial. Na Seção II, assinalamos os principais movimentos, etapas e resultados do processo de *coaching* empresarial a partir de uma pesquisa empírica. Na qual, esta teve como objetivo geral, analisar as mudanças comportamentais e operacionais produzidas pelo processo de *coaching* no contexto organizacional. Utilizamos uma abordagem qualitativa a qual analisou os documentos produzidos no processo de *coaching* no ano de 2009. Os resultados da pesquisa indicam que o processo de *coaching* como uma estratégia aliada ao desenvolvimento organizacional macro da empresa, foi eficaz no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais das lideranças envolvidas. Tais mudanças repercutiram no ambiente organizacional, como também, no contexto da vida profissional e pessoal dos *coachees*. As atitudes facilitadoras provenientes da abordagem centrada na pessoa e impressas nas práticas dos *coaches* possibilitaram crescimento para todos os envolvidos. Como fator restritivo a esta parte empírica da pesquisa, temos o treinamento dos avaliadores dos *coachees*, onde poderia ter ocorrido com mais frequência.

Palavras-chave: *coaching*, liderança, desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

This dissertation has as its theme the coaching process conducted business with an emphasis on leadership of a private company. The role of researcher on this study was a psychologist/external Organizational Consultant contracted to a wide Project of Professionalization. The thesis comprises two sections: section I, we present the business coaching under the gaze of systemic approaches-complex and the ACP (approach centered on the person). The proposal in this section is to deepen theoretically as the interaction of these two embasamentos theorists associated with the process of business coaching. In section II, whittling away the main movements, steps and business coaching process results from an empirical research. In which this was aimed at General, examine the operational and behavioral changes produced by the process of coaching in an organizational context. We use a qualitative approach which examined the documents produced in the process of coaching in the year 2009. The survey results indicate that the process of coaching as an organizational development strategy coupled with broad was effective in developing operational and behavioral skills of the leaders involved. Such changes had an impact on the organizational environment, but also, in the context of professional and personal lives of coachees. Attitudes from facilitating person-centric approach and printed in the practices of coaches allowed growth to all involved. How restrictive the empirical factor this part, we have the research training of evaluators of coachees, where could have occurred more frequently.

Keywords: coaching, leadership, professional development.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	9
REFERÊNCIAS	13
SEÇÃO I - COACHING EMPRESARIAL SOB O OLHAR DA TEORIA SISTÊMICO- COMPLEXA E ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA (ACP)	14
RESUMO.....	15
ABSTRACT	16
1 INTRODUÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 DEFINIÇÕES DE <i>COACHING</i>	21
3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONTEMPORANEIDADE	25
4 O PROCESSO DE COACHING EM DIÁLOGO COM A TEORIA SISTÊMICO- COMPLEXA	28
4.1 <i>COACHING</i> SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA (ACP).....	31
5 COACHING X MENTORING	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
SEÇÃO II - O PROCESSO DE COACHING EMPRESARIAL.....	41
RESUMO.....	42
ABSTRACT	43
1 INTRODUÇÃO	44
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	48
2 MÉTODO	50
2.1 DELINEAMENTO.....	50
2.2 DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS PARA ANÁLISE.....	51
2.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	52

2.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA, ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS DADOS	52
2.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS	58
3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE COACHING – LNC (CORRESPONDE AO F1)	82
APÊNDICE B - FORMULÁRIO PRINCIPAIS PERCEPÇÕES OBTIDAS DURANTE O COACHING (CORRESPONDE AO F2)	83
APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS PÓS- COACHING - ARPC(CORRESPONDE AO F3)	84
ANEXO A - COMISSÃO CIENTÍFICA DA FACULDADE DE PSICOLOGIA	85
ANEXO B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	86

INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Pouco tempo atrás, nos cenários empresariais, acreditava-se que objetivos organizacionais, tais como: produtividade, lucro, redução de custos e etc.; eram conflitantes com os objetivos das pessoas que trabalhavam nas organizações. Cogitar pessoas identificadas com as atribuições de seu cargo, satisfeitas com o nível de reconhecimento e benefícios oportunizados pelo seu ambiente de trabalho, sentindo bem-estar no seu cotidiano, e ainda, estendendo tais atributos a seu entorno privado era uma equação quase impensável.

No entanto, frente a tantas mudanças de todas as ordens e espécies, as empresas que possuem uma visão que tende ao sistêmico e ao estratégico, foram capazes de acompanhar este caos por conta da própria sobrevivência. Diante disto, expectativas diferenciadas são lançadas às lideranças a fim de que estas dêem conta de fornecerem apoio a seus liderados. O foco atual não pode ser mais o que era no passado, no qual a hierarquia era o que predominava. Entretanto, hierarquias existem, ordem e regras também são necessárias para que uma organização se estabeleça de forma promissora no mercado. Porém, novos movimentos e posturas são exigidos diariamente, principalmente das lideranças. Apresentamos o processo de *coaching* o qual foi elaborado alinhando o mesmo ao desenvolvimento organizacional macro da empresa, como uma estratégia / uma ferramenta de gestão sendo capaz de contribuir no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais dos liderados.

Os fatores de sucesso que predominaram no século XX já não são mais compatíveis com os que se fazem presentes no início do século XXI. Ainda que na contemporaneidade algumas características como: controle, definições de responsabilidades, não só se fazem presentes, como são necessárias. Certamente aspectos como flexibilidade, inovação, criatividade também são fundamentais no contexto organizacional (CHIAVENATTO, 2002; VERGARA, 2009). Nossa discussão nesta pesquisa versa sobre a possibilidade destas duas lógicas estarem compondo um ambiente organizacional. Para isso nos remetemos à teoria sistêmico-complexa, onde Morin (2009) considera a dialógica entre a ordem / desordem / organização estando constantemente em ação. Ou seja, estas lógicas estão se complementando, contribuindo para a organização, percorrendo um caminho que em alguns momentos se preenche com certezas, em outros, com lacunas que podem simbolizar os próprios desafios diante o contexto competitivo na contemporaneidade, oportunizando assim, que os dirigentes ou gestores busquem metodologias que correspondam aos resultados atuais

esperados. Dito isto, sobre o acentuado ritmo de mudanças e, conseqüentemente as exigências mercadológicas, almeja-se das lideranças um papel que transcende ao dar ordens, supervisionar, controlar e influenciar. As empresas que acompanham tal ritmo de exigências técnicas e comportamentais buscam para compor seus ambientes organizacionais, líderes que sejam capazes de impulsionar talentos, criar competências, estimular potencialidades em seus liderados, que sejam ainda, desenvolvedores de pessoas (MUSSAK, 2010). Os líderes de empresas necessitarão assumir posturas e atitudes que sejam capazes de gerir uma força de trabalho que contemple a criatividade, como também, a consciência de seu papel no que diz respeito à sustentação do processo de mudança e inovação (KRAUSZ, 2007). Sabemos em nossas práticas profissionais que, muitas vezes, paralelamente no contexto pessoal, o desafio maior está em sustentar a mudança. Por isso, é necessário, principalmente às lideranças, oportunizarem um ambiente organizacional capaz de promover e sustentar a inovação, a criatividade e o bem-estar. De que forma as lideranças poderiam oportunizar um ambiente com este formato acima mencionado? As lideranças poderiam estar ouvindo mais aos seus liderados, estabelecendo relações que permitissem um clima organizacional de parceria e de cooperação com o superior imediato e entre os integrantes das equipes. A empresa em que a pesquisa foi efetuada possui uma cultura e um clima organizacional favoráveis ao crescimento. Evidencia isto a partir da preocupação constante em manterem “vivo” o diálogo entre os principais gestores, através de comitês, cafés informais fora do ambiente empresarial, enfim, prevalece a vontade de acertar de todos envolvidos no processo de profissionalização. E esta dinâmica de funcionamento se faz presente em todos os níveis hierárquicos, não ocorre somente entre o escopo estratégico ou o quadro gerencial. Estratégias são pensadas e implementadas a fim de estabelecer aproximação e transparência na gestão do negócio entre áreas operacionais, administrativas e com a empresa-cliente.

Por conta desta abertura à mudança, foi possível também, associar o jeito de ser dos *coaches* a partir de uma concepção mais positiva do ser humano, sem deixar com isto, de reconhecer e considerar a importância de todos os aspectos funcionais / operacionais do negócio e de todas as implicações que estas irradiam no cotidiano. Este formato de trabalho frente à relação de parceria e ajuda entre *coach* (líder) e *coachee* (liderado) nos remete a abordagem centrada na pessoa (ACP) proposta por Carl Rogers (1983), onde o autor vai olhar tal relação como uma oportunidade de facilitar o crescimento do outro (neste caso, o *coachee* / liderado) a partir do potencial existente no mesmo. Este olhar difere, portanto, do modelo

tradicional praticado em empresas onde somente o líder é capaz de ensinar, fazendo isto muitas vezes, através da imposição e da utilização do poder que o cargo lhe confere. Neste enfoque, é sugerido que se crie ambientes onde o poder possa ser compartilhado, os indivíduos fortalecidos e os grupos percebidos como sendo dignos de confiança e competentes para enfrentar e resolver os problemas.

A revisão da literatura mostrou que o *coaching* é um tema significativamente abordado sob vários enfoques, abordagens e áreas de conhecimentos diversas. A fim de ilustrar tal diversidade, encontramos, por exemplo, no site da Livraria Cultura 500¹ (quinhentos) itens relativos ao tema, consideramos o período de 2008 a 2011. Nestes itens estão incluídos: *coaching* executivo, linguístico, gerencial, espiritual, ontológico, esportivo, *life coaching*, marketing, PNL (psicologia neurolinguística), filosofia, sociologia e outros. Está previsto para 2012 o lançamento de sete livros em inglês. Em 2008, temos: 24; 2009: 21; 2010: 52 e 2011: 39 publicações. Segundo a fonte pesquisada acima mencionada, as primeiras publicações sobre o tema ocorreram no ano de 1979 em inglês e espanhol. A partir destes dados, podemos inferir que é um tema que vem crescendo de forma avassaladora no mercado, seja utilizado no ambiente corporativo e realizado por um *coach* interno (colaborador que trabalha na organização) ou por um *coach* externo (consultores, psicólogos e diversificadas áreas de conhecimentos). Pode ainda ser individual, em equipes ou solicitado por alguém que queira, por exemplo, planejar sua carreira.

Para analisar o processo de *coaching* empresarial, percorremos as seguintes etapas:

Na Seção I exercitamos um diálogo através das lógicas da teoria sistêmico-complexa de Morin e da Abordagem Centrada na Pessoa de Carl Rogers, contemplando definições de *coaching* e o papel da liderança na contemporaneidade. Quais as interligações que permeiam estes temas e de que maneira repercutem nas lideranças e no contexto organizacional.

Na Seção II, apresentamos o relatório da pesquisa que contempla a análise dos registros documentados a partir de um recorte da experiência profissional da pesquisadora (como Psicóloga / Consultora Organizacional externa) em uma empresa privada no segmento de segurança patrimonial. A fonte de informações foi os registros preenchidos dos formulários (1, 2 e 3) de vinte e quatro líderes operacionais, e no processo de

¹ LIVRARIA CULTURA. Disponível em: <<http://www.livrariacultura.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

categorização da pesquisa, ao final ficaram dezenove registros para análise. Os resultados indicaram que o processo de *coaching* foi eficaz no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais das lideranças, e que, mudanças produzidas pelo processo em si, repercutiram positivamente na vida profissional e pessoal das lideranças e na organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos *coaching* e *mentoring***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KRAUSZ, R. R. ***Coaching executivo***: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIVRARIA CULTURA. Disponível em: <<http://www.livrariacultura.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand, 2009.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROGERS, C. R. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEÇÃO I

***COACHING* EMPRESARIAL SOB O OLHAR DA TEORIA SISTÊMICO- COMPLEXA E ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA (ACP)**

RESUMO

Nesta seção exercitamos um diálogo através das lógicas da teoria sistêmico-complexa de Edgar Morin e da Abordagem Centrada na Pessoa de Carl Rogers. Após, utilizamos as concepções de diferentes autores para definirmos o *coaching* empresarial, existindo a partir deste, um aprofundamento teórico e posicionamentos quanto às conceituações que estão mais próximas de nosso modelo mental utilizado. Discorremos sobre os principais pressupostos da abordagem centrada na pessoa como facilitadores no processo de mudança dos *coachees* e de todos os envolvidos, estabelecendo também, uma conexão com o paradigma da complexidade. Apresentamos o papel da liderança na contemporaneidade sob a lente de diferentes autores. Esclarecemos as principais diferenças existentes entre os conceitos de *coaching* e *mentoring* e o que ambos possuem em comum. A partir desta construção teórica, tivemos um suporte para analisar e compreender as mudanças produzidas pelo processo de *coaching*, como estas repercutiram nas lideranças, no ambiente organizacional e em todos envolvidos na mudança.

Palavras-chave: *coaching* empresarial, processo de *coaching*, liderança, sistêmico-complexa, abordagem centrada na pessoa.

ABSTRACT

In this section a drill through dialog logic of systemic theory-complex of Edgar Morin and focused approach in the person of Carl Rogers. After, we use the different conceptions of authors to define the business coaching, and from this, a deepening and theoretical conceptualizations regarding placements that are closest to our mental model used. We will cover on the main assumptions of person-centric approach as facilitators in the process of change of coachees and everyone involved, establishing also a connection with the paradigm of complexity. Introducing the role of leadership in contemporary under the lens of different authors. We clarify the main differences between the concepts of coaching and mentoring and what both have in common. From this theoretical construct, we had a support to analyze and understand the changes produced by the process of coaching, as these had an impact on leadership, organizational environment and everyone involved in change.

Keywords: coaching, business coaching, leadership, process of systemic-driven approach, complex person.

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que em decorrência de uma série de mudanças nas últimas décadas nos deparamos com demandas que refletem diretamente no ambiente organizacional. E estas passaram a ser estratégicas, uma vez que as empresas também se encontram em constante mutação. Diante a competitividade global atual as empresas precisam se adequar em busca de tecnologias que correspondam à velocidade das informações e aos avanços tecnológicos, como também, de profissionais competentes a fim de que agreguem valor ao negócio. Entretanto, os profissionais desejam ambientes de trabalho desafiadores que oportunizem possibilidades de aprendizagem, respeito profissional e crescimento (MUSSAK, 2010; RABAGLIO, 2001). Em um processo admissional uma empresa não se contentará com características de lealdade ou de conhecimento técnico para o cargo a ser exercido, formato este que era aceito pelo mercado há tempos atrás. Desta forma, passou-se a valorizar “as características das pessoas que fazem bem o trabalho” (RESENDE, 2000, p. 16). Parte deste estudo analisou registros em um formulário que abordava especificamente a necessidade de desenvolvimento das competências operacionais (termo que melhor identifica-se com a cultura organizacional e com o segmento da empresa, porém corresponde na literatura como competência técnica) e comportamentais das lideranças envolvidas no processo de *coaching*. Segundo Rabaglio (2001), competência técnica está associada aos conhecimentos técnicos necessários para desempenhar determinada função. Enquanto a comportamental, é designada pela autora como sendo a de mais relevância, pois está relacionada com as “atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas” (RABAGLIO, 2001, p. 6). Podemos inferir que, no contexto organizacional contemporâneo, o comportamento é um indicador de diferencial competitivo, pois o profissional e, principalmente as lideranças, se destacará mediante a consciência de ser bom não somente no que faz, mas principalmente em possuir (ou desenvolver) competências comportamentais (Exemplos: capacidade de relacionamento interpessoal, flexibilidade, inovação e etc.) que agreguem à dinâmica organizacional que estiver inserido. Pois além de títulos, os quais são extremamente valorizados e reconhecidos, os dirigentes de uma empresa esperam que um líder, por exemplo, tenha condições de se relacionar adequadamente com um gestor da empresa-cliente. Que saiba se comunicar de maneira cordial e focada com seus liderados e, ao mesmo tempo, que saiba usar a autoridade de seu cargo sem ter que ser arrogante frente a uma

ordem. Estes são exemplos oriundos da prática profissional da pesquisadora e os quais evidenciam a importância e valorização das competências comportamentais nos ambientes organizacionais na contemporaneidade. Sabemos da relevância do comportamento e a influência do mesmo nos relacionamentos interpessoais. Dito isto, temos a possibilidade de observarmos as alterações que um determinado comportamento pode produzir em um ambiente, portanto, segundo Rabaglio (2001), o comportamento pode ser observado e também mensurado. Diante à observação do mesmo podemos classificá-lo como se encontrando dentro do esperado, ou ainda, se pode ser melhorado ou não. Consideramos assim, que o conhecimento técnico tanto é mais fácil em sua transmissão quanto em sua apreensão, porém temos a clareza do quanto é mais difícil mudar um hábito em nossas vidas e, como consequência, adquirir um novo comportamento.

Não é novidade que as empresas provêm de uma visão mecanicista onde a concepção de indivíduo tornava-se semelhante ao funcionamento de uma máquina, e frente a esta, considerava-se apenas como uma peça a mais em uma determinada engrenagem. Em contrapartida Chiavenato (2006) refere-se a complexa natureza do homem inserindo a pessoa sob o ponto de vista organizacional como um modelo do sistema aberto. Sob essa perspectiva, o sujeito dirige-se para o atingimento de seus objetivos e, ao mesmo tempo, depende reciprocamente (é interdependente) do meio social no qual interage. Cabe aqui, mencionarmos Morin (2007) quando refere que “a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema” (MORIN, 2007, p. 23). Mariotti (2007) esclarece os conceitos de sistema aberto da seguinte maneira. Este autor vai dizer que tudo o que é vivo e que, se envolve com o ambiente e continua crescendo e evoluindo, é considerado um sistema aberto. Um sistema seria considerado fechado quando não houvesse nada fora dele capaz de influenciá-lo, um exemplo clássico para tal seria uma máquina.

Este autor considera o fato de, equivocadamente, termos considerado as organizações como máquinas. Sob essa perspectiva, agimos como se estas organizações fossem coisas mortas quando as mesmas eram o tempo todo sistemas vivos e abertos capazes de renovação (p. 95). Este autor aborda também um aspecto importante no contexto empresarial e que dialoga com os conceitos acima referidos. O equilíbrio estaria relacionado com os sistemas fechados, uma vez que estes não estabelecem trocas com o ambiente. Já os sistemas abertos,

estariam associados ao desequilíbrio, condição esta, segundo o autor, necessária ao crescimento de um sistema. Transportando esta dinâmica para sistemas que se auto-organizam em um contexto organizacional e, ainda sob o ponto de vista deste autor, podemos abordar este conceito da seguinte perspectiva. Os sistemas auto-organizadores ou, as empresas que possuem características que tendem a pensar desta maneira (mais abertas às mudanças, capazes de promoverem atividades de profissionalização com vistas ao autoconhecimento dos gestores e etc), serão capazes de usar a informação acelerada do mundo não para regular a dinâmica organizacional, mas para observar algo novo e traduzir em mensagens que possam sugerir mudanças.

Fazemos aqui uma conexão com Rogers (1983) quando se refere às características das pessoas do futuro e aborda a questão da abertura. Destaca assim, que as pessoas possuiriam uma abertura para o mundo, em ambos os sentidos: interior e exterior. Sendo abertas às experiências, a novas maneiras de perceber o mundo e de ser, a conceber novas ideias e conceitos. Temos aqui, o paradigma da complexidade em sintonia com a abordagem centrada na pessoa, ambas enfatizando a dinâmica da mudança e do crescimento dos indivíduos em sua individualidade (autoconhecimento / conscientização) e, destes, em interação com a coletividade representada pela empresa. Compartilhando informações com seu meio interno e externo, portanto, influenciados e influenciando. À medida que se tornam mais conscientes das incertezas do ambiente instável e estável (ao mesmo tempo) em que estão inseridos, quanto mais encontram-se abertos a novas maneiras de perceber e estar no mundo (representado pelas possibilidades de desenvolvimento que a empresa oportuniza e o indivíduo interessa-se em buscar concomitantemente), são fortalecidos para lidarem de uma forma mais madura com o processo de crescimento: mais conscientes e menos reativos às mudanças. Ao nos referirmos sobre o tema crescimento, consideramos importante mencionarmos um conceito relevante para a abordagem centrada na pessoa. Segundo Tambara e Freire (1999) o conceito de tendência atualizante está associado à representação do fluxo natural da vida de todo organismo vivo, pois está presente em todas as ações. Desta forma, a tendência atualizante é o que nos permite identificar um organismo vivo de um organismo morto (p. 49). Para Rogers (1983), todo ser humano possui uma força interna de crescimento e potencialidades a serem desenvolvidas. Podemos inferir que, o autor possui uma visão progressista a respeito do ser humano. Ainda sob a perspectiva do autor, insere-se

neste contexto, a capacidade da socialização, ou seja, o anseio de contato com outros seres humanos.

Entendemos relevante considerarmos aqui o conceito de *self* para Rogers (1992), uma vez que, tal conceito está em consonância com os movimentos de mudanças produzidos pelas lideranças em um processo de *coaching*. O autor destaca que “a maior parte dos modos de comportamentos adotados pelo organismo são os que apresentam coerência com o conceito de *self*” (ROGERS, 1992, p. 576). Sob a perspectiva deste autor, um indivíduo seleciona maneiras de satisfazer suas necessidades as quais sejam coerentes com o conceito que tem de si mesmo. Podemos exemplificar: uma pessoa que possui determinados valores pautados na honestidade e na ética, não se empenhará em realizar-se através de meios que lhe pareçam desonestos. Assim, consideramos que, as necessidades do ser humano só podem ser satisfeitas por meios que sejam coerentes com o conceito organizado de *self* (ROGERS, 1992, p. 577). Tambara e Freire (1999) a respeito deste conceito sublinham que o indivíduo busca agir de acordo com suas percepções e valores. Para os autores, o *self* é um quadro de referências para o sujeito, o qual auxiliará o mesmo para realizar escolhas, atitudes e comportamentos. Neste sentido, consideram que, para que ocorra uma mudança no comportamento de uma pessoa, é necessário que primeiramente ocorra uma mudança no conceito que a pessoa possui de si mesma. Os autores destacam “à medida que o *self* muda, o comportamento muda a fim de tornar-se coerente com esta nova organização do campo perceptual” (TAMBARA; FREIRE, 1999, p. 67). Este conceito está interrelacionado com o processo de *coaching* à medida que o mesmo produzirá mudanças no campo perceptual dos sujeitos envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÕES DE *COACHING*

A expectativa que se tem na atualidade a respeito do desempenho das lideranças é condizente com um mundo aceleradamente em mudanças diversas e constantes. Assim, espera-se também que as empresas tenham a capacidade de acompanhar este ritmo, revitalizando-se a partir de processos dinâmicos com vistas à sobrevivência no mercado. Neste sentido, as organizações transformariam-se em ambientes que oportunizassem a aprendizagem organizacional, incentivando às pessoas a conquistarem paralelamente autonomia e auto-realização em seu cotidiano. Desta forma, a empresa espera um quadro funcional onde as pessoas sejam capazes de ter iniciativa, estejam realizadas com as atribuições que exercem e sintam uma espécie de bem-estar no ambiente que convivem com seus pares e superiores. O *coaching* surgiria aqui como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de “autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização” (CHIAVENATTO, 2002, p. 12). Para o autor, a definição de *coaching* está pautada no comprometimento do *coach* (profissional que facilita / coordena o processo de *coaching*) em apoiar e ajudar o *coachee* (é a pessoa que recebe o *coaching*) a fim de que este alcance determinado resultado e, também, produza novas competências. Destaca não somente os resultados a serem atingidos, mas conjuntamente, o desenvolvimento profissional e a realização pessoal do *coachee*. Abarca ainda, a ideia de que a cultura organizacional de uma empresa é uma facilitadora neste processo de aprendizagem e de novos comportamentos.

Sobre a origem do *coaching* existem várias abordagens na literatura, entretanto alguns autores têm em comum alguns aspectos, tais como: o fato de ser um termo proveniente do inglês e do mundo dos esportes, a palavra *coach* tendo o significado de carruagem, logo de um veículo que leva alguém a direção que este deseja ir (CLUTTERBUCK, 2008; CHIAVENATTO, 2002). O *coaching* proveniente do contexto esportivo teria como característica principal o fato do *coach* (treinador / técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamentos, de superações e disposição emocional a fim de seguir em direção aos objetivos a serem alcançados (WOLK, 2008). Krausz (2007) sublinha que o *coaching* não é algo novo, mas sim, que é tão antigo quanto à própria humanidade, reportando-se a trechos bíblicos e a Sócrates. Cita o nome de Timothy Gallwey professor de tênis o qual escreveu um

livro abordando a prática esportiva como uma espécie de jogo interior. O jogo estaria associado ao jogo da vida, “consistindo em expressar nosso potencial e ser uma fonte de respostas para as nossas próprias perguntas” (KRAUSZ, 2007, p. 22). Na literatura sobre o assunto há divergências quanto ao período de migração do termo para o mundo corporativo, como também, alguns autores deixam de abordar este item.

Araújo (1999) destaca que o *coaching* não estaria vinculado somente ao comprometimento em atingir resultados, mas contemplaria a realização e o desenvolvimento da pessoa. Considera o processo de aprendizagem que ocorre na relação *coach* e *coachee*, um acompanhamento do caminho evolutivo deste último, pelo fato do *coach* fornecer suporte nos momentos difíceis e estímulo ao *coachee* para seguir adiante na superação de obstáculos. E no *coach*, produziria uma transformação sutil por estar sendo útil para alguém.

Sob a perspectiva do *coaching* ontológico (REIS, 2011), a atividade transcenderia ao saber fazer, a ênfase estaria direcionada para o ser, para a transformação do ser humano. Traz a ideia de que qualquer espécie de desenvolvimento implica diretamente na mudança de mentalidade das pessoas, nas atitudes, habilidades e emocionalidade dos observadores. Esta abordagem destaca o observador, sublinhando que a mudança ocorre em consonância com os aspectos linguísticos (a linguagem propriamente dita), emocionais e corporais do mesmo. Inferimos então, do ponto de vista ontológico que “a realidade é uma construção do observador” (REIS, 2011, p. 43) e, desta maneira, a atividade de *coaching* auxiliaria no processo de aprendizagem e no desbloqueio deste funcionamento de vermos o mundo somente conforme nossas interpretações acrescentaria, portanto, novas possibilidades. Ainda nesta linha de pensamento, citamos Wolk (2008) onde menciona o *coaching* como um processo de aprendizagem que enfatiza o sentido do ser (ontológico), no qual o mundo é compreendido como um espaço de possibilidades e a linguagem a quem gera novas realidades. Contempla a lógica: o processo de aprendizagem transforma o mundo o qual irá mudar a forma de observar e, conseqüentemente, modificar a maneira de estar no mesmo. Ressalta que o *coaching* é um convite constante à mudança e uma oportunidade de questionar (*coach / coachee*) nossas estruturas rígidas, bem como antigas concepções, instigando-nos à revisão de modelos mentais.

Para Krausz (2007) o *coaching* é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínuo tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Abarca a possibilidade de que pessoas e grupos possam refletir sobre seus valores e crenças – visão de mundo,

incorporando assim, novas aprendizagens. Estas podem estar relacionadas ao desenvolvimento de novas habilidades culminando com uma expansão nas atitudes, sendo estas, mais coerentes e eficazes. A autora associa o uso das potencialidades dos *coachees* como um processo contínuo no contexto organizacional. Entende que, quando o *coaching* é utilizado no desenvolvimento de competências ou aprimoramento destas, ocorreria uma ampliação nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial. Seria uma espécie de facilitação na criação de “focos irradiadores de excelência que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo” (KRAUSZ, 2007, p. 28). Para esta autora, o papel do (a) *coach* está associado a um (a) profissional que irá dialogar, questionar, confrontar o *coachee* com vistas a estimulá-lo a encontrar caminhos a fim de planejar os próximos passos (ações) para as futuras implementações. Ainda sob este enfoque, o (a) *coach* poderá indicar fontes e leituras sobre o tema que estejam trabalhando em determinado encontro (Exemplo: livro sobre liderança), disponibilizar recursos / instrumentos que possam contribuir para o crescimento do (a) *coachee*, estabelecer metas viáveis inseridas em um prazo viável, definir as prioridades e planejar as ações com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

Mussak (2010) valoriza o papel do líder atual como o de um *coach*, pois este deverá ser capaz de desenvolver pessoas, estimular potencialidades, criar competências e impulsionar talentos. Não fica evidenciado que o autor aborda o *coaching* como um processo ou como aprendizagens que podem continuar no ambiente organizacional, mas refere que “ao atingir o resultado deve-se celebrar ou aprender a lição da jornada, feito isso, a viagem está completa” (MUSSAK, 2010, p. 153).

Podemos considerar que os diferentes autores mencionados, convergem para um mesmo ponto, qual seja: o *coaching* (denominado como atividade ou processo) como uma ferramenta de gestão empresarial que irá possibilitar a oportunidade de transformação / crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo. E isto poderá ocorrer em ambos os contextos: organizacional e pessoal daquele (a) que participa da atividade ou do processo de *coaching*.

A definição que mais se aproxima de nossa maneira de pensar a respeito do tema vai ao encontro da autora Krausz (2007). Compartilhamos da definição de *coaching* segundo esta autora, qual seja: o foco do processo de *coaching* no âmbito empresarial está direcionado para o aqui e agora, “onde o *coachee* se encontra hoje e o que está disposto a fazer para chegar;

onde deseja no amanhã em termos de ações, investimento na adoção de novas posturas, valores e comportamentos correspondentes que possibilitarão alcançar os resultados almejados” (KRAUSZ, 2007, p. 28). Fica evidente sob o ponto de vista da mesma a questão do processo de *coaching* como movimento, enfatizando o crescimento profissional e pessoal na vida dos executivos e das empresas. Também partilhamos da integração entre a importância dada aos resultados e a pessoa – *coachee* simultaneamente, como também, ao fato de fornecer subsídios (indicação de leituras, filmes, revistas / reportagens / documentários e etc) ao mesmo a fim de facilitar o desenvolvimento de suas potencialidades. Assim como a autora, acreditamos também que, as mudanças apreendidas através de um processo de *coaching*, irão repercutir tanto no ambiente organizacional quanto no contexto das relações interpessoais, pois o *coachee* terá sua maneira de perceber o mundo alterado.

3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONTEMPORANEIDADE

A Consultora de empresas Dulce Ribeiro (2010), ressalta a necessidade das lideranças adaptarem-se às exigências do mercado de trabalho quanto à flexibilidade, como também, a de abandonarem modelos de gestão que já não servem mais na atualidade. Sugere assim que, as organizações devem abarcar o ser complexo, constituído de suas emoções e afetividades. Por sua vez, as organizações empresariais deverão assumir a responsabilidade de ser um espaço que oportunize aos gestores e suas equipes, encontrarem concomitantemente, sucesso e bem-estar.

Wheatley (2006) aborda a liderança contextualizada em um ambiente de incertezas, onde a pressão com relação às lideranças torna-se cada vez mais intensa. Desta forma, buscaria-se nos líderes de um modo geral, algo semelhante como: segurança, respostas e soluções. Este modelo foi eficaz quando correspondia à demanda de tempos atrás, porém sabemos que, profissionais que ocupam cargos de líderes devem possuir determinadas características técnicas e comportamentais que os capacitem para tal, no entanto, são seres humanos que também têm em seu perfil, lacunas a serem desenvolvidas.

Mariotti (2007) refere-se à liderança citando exemplos de líderes como Gandhi e Mandela atribuindo a estes, a característica de serem “pessoas naturalmente integradoras” (MARIOTTI, 2007, p. 135). Estes percebiam que existiam situações que deveriam ser pensadas em suas ações políticas, considerando os termos de “isso e aquilo” (sob o ponto de vista que une / integra e não exclui diferentes lógicas) ao invés de “ou isso ou aquilo”. Neste sentido, as lideranças deveriam se conscientizar que nas relações humanas do / no cotidiano, é necessário que em determinadas situações haja a integração dos opostos uma vez que é preciso conviver indefinidamente com os mesmos. Diante tal perspectiva, este seria o diferencial da liderança na contemporaneidade: a compreensão da complexidade e a inserção desta no dia a dia. Cabe aqui, refletirmos sobre as ideias de Morin (2008) ao nos apontar à complexidade como a possibilidade de conceber e articular as diferentes lógicas que um mesmo tema / assunto / fato pode ter, mesmo que sejam antagônicas, em algum momento se complementarão ao invés de se fragmentarem. Podemos transportar tais conceitos para a dinâmica organizacional onde as lideranças encontram-se inseridas, e considerarmos também que, no contexto corporativo existirá, paralelamente: controle x autonomia, imposição x criatividade e etc. Podemos pensar aqui, o princípio da Dialógica de Morin (2009), onde duas

noções ou dois conceitos de um mesmo fenômeno que sejam antagônicos são também complementares. Segundo o autor mencionado, a concepção de ordem / desordem / organização está presente desde o nascimento do Universo. E o princípio da Dialógica vai possibilitar a comunicação entre estas lógicas / noções / conceitos contraditórios para um mesmo fenômeno complexo (p. 96). Desta forma, podemos pensar em paradoxos nos ambientes corporativos como abordamos anteriormente. Por exemplo, uma empresa necessita de regras internas, políticas e, conseqüentemente de controles para se manter e sobreviver no mercado de trabalho. Por outro lado, as pessoas que trabalham em uma empresa terão momentos em seu cotidiano onde executarão suas atividades profissionais com autonomia e criatividade também. Diante a elaboração de uma Pesquisa de Clima Organizacional, o (a) executivo (a) do setor de Gestão de Pessoas irá selecionar as variáveis organizacionais com as quais quer pesquisar, escolherá de que maneira realizará o processo de sensibilização para apresentar o esboço da pesquisa ao escopo da empresa, enfim, exercerá sua autonomia e sua criatividade frente uma exigência da organização. Portanto, temos fenômenos em um mesmo contexto que são antagônicos, mas que são interdependentes (porque um depende do outro – colaborador e empresa / empresa e colaborador) e se complementam. Segundo Morin (2008) a proposta de lidarmos com a Dialógica em nosso cotidiano é justamente darmos conta de convivermos com a incerteza, uma vez que o conhecimento nos auxilia no diálogo com o mundo (p. 205).

Mussak (2010) associa o papel do líder como *coach*, onde suas principais atribuições como tal, estariam vinculadas à: liberar o potencial de cada indivíduo; incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento; ouvir e ensinar; compartilhar responsabilidades; orientar as pessoas e saber reter talentos (p. 62). Ele compreende que as lideranças têm constantes demandas de desenvolvimento de competências com vistas a dar conta de notáveis exigências do mercado organizacional, o qual torna-se demasiadamente competitivo a cada dia.

Na concepção de Goldsmith, Lyons e Freas (2003) o líder do passado era quem tomava as decisões e que, predominantemente, estava interessado em identificar a melhor maneira de explorar as habilidades de um funcionário com o objetivo de favorecer somente a organização. Para os autores, o líder atual ocupa um papel de *coach*, uma vez que, está associado ao desenvolvimento de pessoas, bem como o de auxiliar estes sujeitos a se tornarem mais valiosos para si mesmos e para todos em seu entorno.

Zaharov (2010) destaca o profissional *coach* e as principais características que este deve possuir, não sublinha especificamente o papel do (a) líder. Sob esta perspectiva ela refere que, todo (a) *coach* precisa atuar como um facilitador no desenvolvimento de seus clientes sendo esta habilidade a mais significativa na atuação do mesmo (a). Reforça ainda, a importância do (a) *coach* seguir uma coerência quanto a suas atitudes, pensamentos e sentimentos, pois este conjunto estará sempre presente no relacionamento entre *coach* e *coachee*. A concepção da autora frente ao papel do (a) *coach* como um (a) facilitador no / do desenvolvimento das potencialidades do outro, é condizente com nosso ponto de vista. Como também, vai ao encontro de um dos principais pressupostos da ACP (abordagem centrada na pessoa), qual seja: o de acreditar e facilitar o crescimento do outro a partir de atitudes facilitadoras. Discorreremos sobre este item especificamente em capítulo posterior.

A partir das considerações acerca das ideias dos autores acima mencionados podemos perceber que a liderança na contemporaneidade está vinculada direta ou indiretamente ao papel de *coach*. Deverão fazer parte do contexto corporativo, profissionais com competências muito bem delineadas a fim de dar conta de incontáveis desafios. Principalmente, no sentido de serem profissionais com capacidade de administrar os paradoxos, contradições e incertezas que se fazem presente também no ambiente organizacional. Diante disso, constata-se que, a tendência das lideranças / *coaches* segue rumo ao caminho da complexidade: aprender a lidar com diferentes lógicas, saber resolver conflitos pontuais do dia a dia corporativo e, paralelamente, aceitar a existência de conflitos como fonte inspiradora de novas ideias (criatividade das pessoas e das organizações).

4 O PROCESSO DE *COACHING* EM DIÁLOGO COM A TEORIA SISTÊMICO-COMPLEXA

Sob o olhar das lentes da física Newtoniana, todos os fenômenos da natureza eram previstos, assim, não existia nada de novo para ser descoberto. Segundo os autores Oliveira e Vieira (2009), a partir dos estudos do físico Louis de Broglie em relação às ondas e partículas, a precisão e a certeza da física clássica cediam lugar para as probabilidades e incertezas da física quântica. Entendemos que, temos aqui, um universo mais amplo: o universo das possibilidades, além do universo estatístico das probabilidades. Estes autores referem que, com as contribuições de Born e Schrodinger (apud OLIVEIRA e VIEIRA, 2009) surge a teoria de probabilidades. Esta vai dizer que na mecânica quântica existe uma aleatoriedade intrínseca na natureza rompendo com o determinismo da física clássica. Abordam também, que as ciências naturais explicam os fenômenos humanos a partir de leis simples imperando desta forma, o determinismo e o reducionismo. Por outro lado, as ciências sociais produziram outras possibilidades de se perceber o mundo. Utilizaríamos neste contexto – nestas ciências sociais, o acréscimo do “e” em nossos posicionamentos e práticas diárias ao invés do “ou” que exclue não permitindo o diálogo entre as diferenças. Em um cenário empresarial, ocorrerão períodos, atividades e até estratégias em seu cotidiano que contemplarão concomitantemente: comandos, rigidez e controle (características da física clássica). Entretanto, existirão momentos de autonomia, liberdade e criatividade (características da física contemporânea). As duas formas serão necessárias em diferentes situações seguindo um processo de complementação e diálogo entre líderes, liderados e organização empresarial.

Com os avanços na e da ciência, o reducionismo, determinismo e a rigidez na maneira de se perceber o mundo e seus acontecimentos / fenômenos foram dando lugar a outras possibilidades e às imprecisões e incertezas contidas do e no cotidiano. Entre estes avanços está a complexidade que, segundo Morin (2008) nos remete a conhecimentos que não são absolutos, que não estão constituídos de certezas, mas também, compostos por incertezas.

Este autor sublinha que a complexidade é uma estratégia para pensarmos nos conceitos, por exemplo, sem dá-los por concluídos. Diz ainda sobre a complexidade que é um método para compreendermos a multidimensionalidade e, inclusive, a “junção de conceitos que lutam entre si” (MORIN, 2008, p. 192). Morin (2009) destaca a necessidade da reforma de pensamento, onde tal reforma, geraria um pensamento que contempla o contexto e o

complexo. Podemos refletir sobre a dificuldade em se efetivar esta maneira de pensar que o autor propõe em nosso cotidiano. Encontraremos em Morin (2007) que a dificuldade ocorre por conta do pensamento complexo se deparar com o emaranhado existente nos fenômenos, na incerteza, nas contradições e paradoxos da vida humana. O autor acima mencionado refere que, necessitamos compreender que um “pensamento mutilador conduz necessariamente a ações mutilantes” (MORIN, 2007, p. 15).

Morin (2007) aborda o paradigma de simplificação onde tal paradigma, suscitaria a disjunção de realidades. Na perspectiva deste autor, o homem seria considerado somente a partir de sua biologia, sendo esta, uma realidade. No entanto, este autor também considera que o homem possui uma segunda realidade, ele também é cultural. Diante o paradigma da simplificação estas duas realidades (biológica e cultural) sofreriam uma “disjunção” (p. 59), uma separação. Em contrapartida, o pensamento complexo aplicado aos pequenos grupos, segundo Alves e Seminotti (2006) vai a um só tempo, separar e associar, reduzir e complexificar. Temos assim, o princípio dialógico denominado por Morin (2009, p. 96) onde ocorre a “união de dois princípios ou noções que deveriam se excluir reciprocamente, mas são indissociáveis em uma mesma realidade”. O princípio sistêmico, segundo Morin (2009, p. 93) “liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo”. Em uma tentativa conclusiva, podemos ter em mente que, a ideia sistêmica nos remete ao oposto da ideia reducionista.

Numa abordagem de que não apenas a parte está no todo, como o todo também está inscrito na parte, Morin (2009) destaca o princípio hologramático. Para os autores Alves e Seminotti (2006, p. 117) este princípio vai referir que, “não podemos compreender um sistema complexo segundo o pensamento reducionista, ou seja, compreender o todo somente a partir da separação, simplificação e redução das partes”. No princípio do circuito retroativo proposto por Morin (2009) vamos nos deparar com o rompimento do princípio da causalidade linear, ou seja: “a causa age sobre o efeito e, o efeito age sobre a causa” (MORIN, 2009, p. 94). No princípio do circuito recursivo proposto pelo autor acima mencionado, temos um circuito onde os produtos e os efeitos, são concomitantemente, produtores e causadores daquilo que os produz (p. 95). Alves e Seminotti (2006) dizem sobre o princípio do circuito recursivo: o mesmo pode ser representado graficamente pela espiral, onde os produtos e efeitos são a um só tempo, produtores e causadores daquilo que os produz (p. 119).

Para Morin (2007) os seres vivos são seres que se autoorganizam e se autoproduzem. Os seres humanos necessitam retirar energia do meio ambiente em que vivem, possuem ao

mesmo tempo, autonomia para tal e, também, dependência deste meio ambiente. Temos assim, o princípio da autonomia/dependência (autoorganização) proposto por Morin (2009). No princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento, o autor sublinha a restauração do sujeito e diz que “todo conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e épocas determinadas” (MORIN, 2009, p. 96).

Ao mencionarmos os princípios denominados por este autor enfatizamos a necessidade da reforma do pensamento ao qual o mesmo se reporta nos parágrafos iniciais deste texto. Frente tal reforma está implícita a não-linearidade do pensamento, considerando assim, outras possibilidades de se pensar ao invés de uma única maneira. Estas outras possibilidades conduziriam rumo à complexidade e, produziriam consequências existenciais e éticas para a humanidade.

O paradigma de complexidade segundo Morin (2008) não irá produzir nem determinar a inteligibilidade. Igualmente, incitará a estratégia/inteligência do sujeito pesquisador a considerar a complexidade da questão estudada (p. 334), como também, a dar conta da multidimensionalidade existente na(s) realidade (s) estudada (s). Em sua tese de Doutorado, Fagundes (2007) aborda que a compreensão do pensamento sistêmico não exclui os pressupostos mecanicistas, mas propõe outra ênfase. Sublinha também que, Morin ao denominar o paradigma de complexidade vai dizer que este tem uma tarefa cultural, histórica, profunda e múltipla. Este paradigma “surgirá do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se” (FAGUNDES, 2007 apud MORIN, 2001, p. 112).

Mariotti (2010) introduz a necessidade de pensarmos o mundo a partir de outra lógica que não seja a binária ou a linear. O autor considera que, caso não pensarmos diferente, continuaremos pensando o mundo sob as lentes do determinismo. Diante disto, podemos inferir que o que foi construído pode ser desconstruído e reconstruído de outras maneiras, somente com este movimento conseguiremos mudar nosso modo de pensar e seguirmos em direção ao desafio da complexidade.

Morin (2008a) ressalta a importância de se buscar um caminho que atinja o pensamento em sua multidimensionalidade. Neste contexto, a dialógica comporta a possibilidade de duas lógicas se comunicarem, tecendo assim, o tecido da complexidade. O autor abarca a necessidade de seguir em busca de novas estratégias e abandonar antigas

soluções que resolviam crises antigas. Assim, podemos considerar que o pensamento complexo contribui para que o sujeito ou os grupos tenham ações mais ricas e, conseqüentemente, menos mutiladoras e fragmentadas. Sobre o pensamento complexo Morin (2007a) vai evidenciar que este aspira ao conhecimento multidimensional (p. 6), por outro lado admite a inexistência de um conhecimento em sua completude. Contempla no pensamento complexo o reconhecimento da incompletude e da incerteza diante qualquer conhecimento. Desta forma, o pensamento complexo seria uma espécie de desafio para enfrentarmos as contradições, paradoxos, incertezas e complementações da vida. Pensamento este que vai ao encontro do processo de *coaching*, o qual tem como um de seus objetivos oportunizar outras formas de pensar, fazer, e ser, ampliando as percepções de todos (as) envolvidos (as) neste contexto.

Um sistema representado a partir de uma organização empresarial é concomitantemente produtor de algo e também produto. Temos aqui o princípio da recursividade de Morin (2009) onde o autor contempla a influência da sociedade no indivíduo (fornece a linguagem e a cultura) e os indivíduos produzindo a sociedade através da e na interação com a mesma (p. 95). Podemos correlacionar tal princípio para a realidade organizacional, onde teremos: a organização será produtora quando influencia seus colaboradores através da transmissão de seus valores e crenças organizacionais. A empresa será produto, quando também recebe destes colaboradores e de seu entorno, as influências dos mesmos. Entendemos pertinente considerarmos o princípio hologramático o qual Morin menciona (2009), refletindo sobre o conceito que discutimos acima, a organização está nos indivíduos e, os indivíduos estão na organização. Como o autor refere “o organismo global: o todo inscrito na parte e a parte no todo” (MORIN, 2009, p. 94). Entendemos assim, que estes princípios do autor corroboram esclarecendo a interlocução circular que ocorre entre organização e indivíduos em um movimento *continuum*.

4.1 COACHING SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA (ACP)

Interessante considerar segundo a perspectiva do autor Gobbi (1998) a visão de ser humano no pensamento de Rogers. O autor discorre sobre o conceito de visão de homem, qual seja: “[...] um modo de perceber o ser humano [...]. Cada método está calcado numa perspectiva que define para si uma noção de homem [...]” (GOBBI, 1998, p. 187). Para este

autor, o pensamento de Rogers perpassa por uma posição onde o ser humano possui uma natureza que lhe é própria possuindo um valor positivo. Segundo o autor mencionado, este valor positivo está relacionado com o aspecto das potencialidades existentes em todos os indivíduos – em todos os organismos. Podemos inferir assim, que o ser humano é um sujeito constantemente em ação – movimento, processo e transformação.

Segundo Rogers (1992), a abordagem não deixou de absorver elementos de outras correntes do pensamento, tais como: pensamento clínico, científico e filosófico presentes em nossa cultura (p. 10). Ressalta que, a ACP se fundamenta predominantemente, em observações mais profundas e atentas que se direcionam ao comportamento humano com ênfase nas relações humanas. A abordagem é considerada em transformação possuindo uma fluidez e conceitos dinâmicos. Dito isto, ela não estaria relacionada a uma técnica ou aplicação, pois se fosse vista sob este viés, estaria vinculada a algo rígido e mecânico, características estas as quais não condizem com a mesma. Os atributos designados à abordagem são a mudança, desenvolvimento, reformulação e transformação. Inicialmente fora chamada de terapia centrada no cliente. Por conta de resultados positivos no campo clínico, profissionais da área interessaram-se em desenvolver trabalhos a partir dos princípios da abordagem em universidades e indústrias (centrado no aluno e no grupo). Podemos considerar a evolução da terapia centrada no cliente percorrendo para uma abordagem que objetiva a qualidade das relações humanas e as mudanças provenientes da mesma.

Segundo Justo (1987, apud BUGENTAL, 1964) a psicologia humanista possui seis orientações. Vamos compreender assim, a concepção de ser humano para a psicologia humanista e, posteriormente, a interlocução que esta faz com a teoria sistêmico-complexa: 1ª fundamentada sobre o interesse do homem pelo homem; 2ª no que tange a metodologia, predomina a valorização ao significado e menos ao procedimento; 3ª busca validações humanas preferencialmente a não-humanas, sendo o critério principal a própria experiência humana; 4ª aceita o relativismo presente em todo o conhecimento, postulando um universo de infinitas possibilidades, pois compreende que todo conhecimento está sujeito à mudança; 5ª está focada na experiência do ser humano; 6ª não exclui as contribuições de outros pontos de vista, mas sim, tenta complementá-las e situá-las numa concepção mais ampla da experiência humana (p. 192). Podemos colocar estas orientações da psicologia humanista acima referidas em diálogo com algumas ideias de Morin. 1ª Interesse do homem pelo homem: Morin (2009) também denota tal interesse quando diz existir vida e subjetividade

em qualquer ser vivo, podemos pensar que aqui está incluído o homem também, portanto existe o interesse no mesmo. 2ª no que tange à metodologia, predomina a valorização ao significado e menos ao procedimento: temos em Morin (2008) a possibilidade de vários caminhos para se atingir determinado objetivo, adquirindo assim tais caminhos, sentido para àquele que o percorre. 3ª Validações humanas preferencialmente a não-humanas, tendo como critério principal a própria experiência humana: poderíamos associar aqui, ao conceito de noção de sujeito, onde Morin (2009) vai considerar a subjetividade e a singularidade concomitantemente e também, vinculamos aqui o eu biológico onde ocorre a singularização do sujeito. 4ª Aceita o relativismo presente em todo conhecimento, postulando um universo de infinitas possibilidades: aqui podemos inicialmente pensar em dois princípios abordados por Morin (2009b): o princípio da dialógica onde lógicas antagônicas de um mesmo fenômeno possa se complementar e o princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento. Neste segundo princípio, o conceito contemplado por Morin vai ao encontro de Justo uma vez que fala do conhecimento como uma reconstrução, podemos então, pensarmos em mudança. Pois este conhecimento, segundo Morin (2009) também é construído a partir de uma cultura e de uma época determinadas. 5ª Focada na experiência do ser humano. Morin (2007) menciona que o conhecimento fragmentado e desconectado de nossa existência não pode compor nossa arte de viver. O autor não abarca nenhum conceito específico sobre experiência, porém pode-se perceber que, está implícito a presença da mesma quando refere “a partir da lente da dialógica [...] é preciso saber se perder e se encontrar [...], perder-se para encontrar-se, encontrar-se para perder-se” (MORIN, 2007, p. 136). A 6ª e última orientação vai contemplar a inclusão de contribuições de outros pontos de vistas situando-os numa concepção mais ampla da experiência humana: colocaríamos aqui, o próprio desafio da complexidade de Morin (2008), onde está inserido um dos princípios que compõem seus conceitos. Este princípio especificamente irá abarcar a complementaridade de lógicas que, inicialmente podem parecer antagônicas, mas na verdade, complementam-se.

Retomamos ao tema do *coaching* e, vamos verificar a mudança como um item importante a ser considerado no processo de *coaching*. Neste contexto, Rogers (1997) menciona que a verdadeira mudança no indivíduo ocorrerá por meio da experiência em uma relação. Para o autor, métodos que se baseiam predominantemente no intelecto, produziriam mudanças apenas temporárias e não se sustentariam. Sob este viés da relação, a pessoa é

capaz de utilizar a mesma com vistas a seu próprio crescimento, ocorrendo então, mudança no desenvolvimento pessoal. Nesta perspectiva, existem várias espécies de relação de ajuda podendo ocorrer tanto individual quanto em grupo. Desta forma, esta relação de ajuda teria como principais características: pelo menos uma das partes buscando a promoção do crescimento no outro; o desenvolvimento; a maturidade; um funcionamento melhor e uma maior capacidade de enfrentamento diante à vida. Em várias de nossas interações podem existir o objetivo da promoção de um desenvolvimento e um funcionamento mais maduro e adequado, o autor refere neste sentido inclusive, as interações que ocorrem nas organizações empresariais. Podemos pensar aqui, dois dos pressupostos da ACP os quais corroboram para a mudança: a consideração / aceitação incondicional do *coachee* e as atitudes positivas do *coach* como facilitadores do movimento de crescimento.

Krausz (2007) sublinha que um dos atributos do (a) profissional que assume o papel de *coach*, é o de empenhar-se em ampliar o conhecimento e a visão de outros (as). Na concepção da autora, estes profissionais têm como uma de suas metas, criar um ambiente que possibilite apoio ao desenvolvimento do pensamento crítico, de novas ideias e alternativas, comportamentos e ações. Assim, os mesmos deverão oportunizar um contexto de novas experiências, formas de relacionamento e, conseqüentemente, novos resultados, para os *coachees*.

Este formato de parceria e ajuda entre *coach* e *coachee* acima mencionado, nos remete ao modelo de poder proposto por Rogers (1983), onde o autor vai olhar tal relação como uma oportunidade de facilitar o crescimento do (a) outro (a), neste caso o *coachee*, a partir do potencial que existe neste (a). Este enfoque difere, portanto, do modelo tradicional praticado na maioria das organizações empresariais, onde somente a liderança impõe e utiliza o poder de seu nível hierárquico para controlar e ensinar.

Podemos mencionar as três atitudes facilitadoras que nortearam as atividades de Carl Rogers inicialmente utilizadas em suas atividades na área clínica, e mais tarde, após resultados positivos em sua prática, os conceitos migraram para as atividades em escolas e instituições. O autor Wood (1994) refere que, no momento em que ocorre uma aceitação acolhedora / calorosa em relação à experiência daquele (a) que está a nossa frente, estará existindo uma “consideração positiva incondicional” (WOOD, 1994, p. 165). Esta seria uma das atitudes facilitadoras propostas dentro da abordagem centrada na pessoa, a fim de promover um ambiente acolhedor e, assim, auxiliar no processo de crescimento e mudança da

peessoa. A segunda atitude facilitadora é a compreensão empática, segundo Tambara e Freire (1999) este é um momento em que o (a) facilitador (a) se colocará diante o que está sendo dito pelo outro (a). Segundo os autores, é uma maneira de se valorizar a experiência e reconhecer a importância do que está sendo dito / compartilhado na relação, mas de uma maneira acolhedora. A terceira atitude facilitadora é a congruência, o autor menciona que, independente da relação é necessário ser livre sem que se represente “uma fachada” (p. 163). Podemos pensar aqui que, o (a) *coach* que facilita o processo de *coaching* necessita ter uma relação com o (a) *coachee* o mais transparente possível (no sentido de uma boa integração), mas obviamente, dentro de um limite. O autor remete-se aqui a relação terapêutica, mas Rogers (1992) considera que os pressupostos da abordagem centrada na pessoa contemplam todos os tipos de relações de ajuda, independente de seu contexto (clínico, escolar, organizacional, grupos).

5 COACHING X MENTORING

Segundo Clutterbuck (2008), o *coaching* teria um período de duração mais curto do que o *mentoring*, trabalhando a partir de metas específicas a serem melhoradas podendo ser desencadeado por um problema, ou ainda, por uma oportunidade de desenvolvimento. O *mentoring*, por sua vez, teria uma seleção de itens mais abrangentes a serem trabalhados, consistindo então, de metas predominantemente em longo prazo. Do ponto de vista do autor, ambos auxiliam as pessoas a se encaminharem para atingir seus objetivos, como também, dizem respeito à efetivação de mudanças.

Em Merlevede e Merlevede (2008) o profissional que está comprometido em um processo de *mentoring* é denominado mentor, e as pessoas que participam do mesmo, são chamados de treinando (a). Nomenclaturas que seriam equivalentes no *coaching* ao *coach* (líder) e ao *coachee* (liderado). Para o autor, o resultado da atividade de *mentoring* está mais focado para retorno financeiro, imagem da empresa e administração de conhecimentos. Sob esta perspectiva, um plano de *mentoring* pode ser uma forma de conservar e partilhar conhecimentos com os outros, enquanto o *coaching* seria percebido como preenchimento de uma lacuna existente no desempenho do (a) colaborador (a).

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) abordam o *mentoring* numa perspectiva de parceria onde a implicação predominante estaria direcionada em dar e receber uma gama de aprendizados, através de: conselho, *feedback*, enfoque e apoio (p. 173). Estes autores utilizam as denominações de mentor e tutelado, onde: o primeiro está relacionado com alguém disposto a ajudar outra pessoa a qual não aprenderia tão bem se este aprendizado ocorresse sozinho. Tutelado é um (a) colaborador (a) menos experiente que o seu mentor. O processo de *mentoring*, segundo os autores, propõe uma relação de parceria.

Krausz (2007) associa o *mentoring* à transferência de sabedoria, onde tal transferência é transmitida por um (a) profissional que assume o papel de orientador (a) de uma pessoa mais jovem e, em início de carreira. Desta forma, o *mentoring* relaciona-se com o aspecto de carreira, enfatizando ainda, a transmissão de valores, visão e padrões de uma organização. Quanto à utilização de técnicas no *mentoring* e no *coaching*, destaca que, no primeiro, é sugerido ao outro, novas possibilidades de determinado conhecimento através do compartilhamento da experiência e do conhecimento específico, com vistas a, descoberta de novas perspectivas e possibilidades. No *coaching*, há o empoderamento, o *coachee* é

incentivado a descobrir seu próprio potencial, a fim de utilizá-lo tornando-se mais eficaz. Podemos inferir que o *mentoring* tem por objetivo reproduzir os padrões, valores e visão de uma organização. Enquanto o *coaching* tem seu foco direcionado à análise dos valores individuais e o alinhamento destes com a cultura organizacional. Segue assim, com a possibilidade de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para Chiavenatto (2002) *coaching* e *mentoring* andam de mãos dadas. O autor menciona que o *coaching* está vinculado com a condução do desempenho do subordinado em seu cotidiano a um curto prazo, bem como ao incentivo na utilização de suas competências. O *mentoring* está relacionado com o desenvolvimento de competências futuras, a fim de alcançar novos horizontes para a carreira. Percebemos então que, existe uma tendência de se abordar o *mentoring* ao planejamento de carreira e, o *coaching*, uma ligação mais acentuada com uma liderança participativa.

Mussak (2010) contempla os conceitos de *counseling*, *coaching* e *mentoring*. Para o autor, *counseling* insere-se em um contexto da área clínica, onde é avaliada a personalidade, atitudes e resultados do sujeito. A partir da análise destes elementos, aconselha-se de acordo com o perfil da pessoa. O *coaching* visa aumentar o desempenho do ser humano no trabalho. O *mentoring* é frequentemente conduzido por um patrocinador interno da organização, chamado de mentor, este poderá conduzir a pessoas a novas oportunidades de carreira. Refere que a(s) diferença(s) entre os três está associada à mudança, entretanto, pode estar centrada em uma questão conceitual e no tipo de vínculo que se estabelece com o cliente (p. 156).

Podemos identificar que as atividades ou processos mencionados, tem em comum, a questão da mudança e do crescimento, seja o foco direcionado somente para a carreira ou também para a vida pessoal.

A fim de elucidarmos os campos de atuação, bem como esclarecermos as especificidades dos mesmos, destacamos o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Principais diferenças entre *counseling*, *coaching* e *mentoring*

DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS PROCESSOS	<i>COUSELING</i>	<i>COACHING</i>	<i>MENTORING</i>
Oferecido por	Geralmente profissionais externos à empresa	Profissional interno ou externo à empresa	Tendência a ser conduzido por profissional mais velho (a)
Utilizado por	Profissionais que necessitam tomar decisões (via de regra, fazem parte do escopo empresarial)	Profissionais que precisam desenvolver competências	Geralmente são jovens em início de carreira
Objetivo (s)	Mapear a situação atual e prospectar novos caminhos	Promover mudanças comportamentais. Atingir novos resultados	Incentivar avanços na carreira
Periodicidade	Pontual	Constante	Temporário

Fonte: Mussak (2010, p. 157).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos importante diferenciar o que é uma abordagem e uma teoria. Segundo a definição da Academia Brasileira de Letras (2008, p. 88), abordagem é “uma maneira ou ângulo pelo qual um assunto ou um problema é tratado”. E teoria “conhecimento abstrato, puramente racional e independente de aplicação prática; conjunto de conhecimentos abstratos de uma área específica; conjunto sistemático de ideias ou hipóteses sobre um tema” (p. 1230). Na verdade, raros são os profissionais da área da psicologia que realmente conhecem a abordagem centrada na pessoa (ACP) de Carl Rogers. Muitas vezes a mesma foi alvo de “indiferença” e /ou “rechaço” aos que compartilham dos princípios desta abordagem. Percebemos também, uma banalização direcionada a este “jeito de ser” mais humano de se pensar, perceber o mundo e enfrentar os desafios da vida, sugerindo assim, a existência plena de considerarmos somente a contribuição de uma única ciência ou uma única linha nesta área de conhecimento. Os alicerces desta abordagem são os conceitos de tendência direcional formativa do ser humano, que está vinculado, às características do universo como um todo e; tendência atualizante, como sendo própria do ser humano o qual anseia por crescimento (BOZARTH, 2001; TAMBARA e FREIRE, 1999). Sobre os conceitos de tendência formativa direcional no universo e tendência atualizante consideramos a perspectiva de Fonseca (1983). Para este autor o primeiro conceito pode ser observado no espaço estelar, nos microorganismos e nos seres humanos. Esta tendência é evolucionária no sentido de seguir rumo a uma maior complexidade e maior inter-relação. Na espécie humana, por exemplo, tal tendência se desenvolve a partir de uma simples origem celular, até um funcionamento orgânico complexo (p. 142). Para Tambara e Freire (1999) o conceito de tendência direcional formativa está direcionado para o crescimento e o auto-aperfeiçoamento dos organismos vivos adquirindo um caráter mais geral, presente no universo todo. A tendência atualizante, segundo Fonseca (1983), refere-se ao desenvolvimento em todas as capacidades da pessoa.

Contemplamos anteriormente o fato de Rogers não ter deixado de considerar as contribuições das duas forças da psicologia (psicanálise e behaviorismo). Segundo Schultz (2009, p. 411) “Freud e Wundt respectivamente, serviram tanto como fonte de inspiração como força para a oposição”. Não é novidade que a psicologia humanista representa na história da psicologia moderna, a terceira força. A psicologia humanista surge neste sentido, a fim de enfatizar a saúde ao invés da doença e do passado. Temos nesta literatura Abraham Maslow e Carl Rogers como sendo os mais respeitados representantes da psicologia

humanista, por serem profissionais sérios. Rogers foi honrado pela pesquisa pioneira com o prêmio de contribuição científica pela Associação Psicológica Americana (APA) no ano de 1956. Cunhou o termo abordagem centrada na pessoa com vistas a entender a personalidade e as relações humanas. Encontrou ampla aplicação em várias áreas do conhecimento além da psicoterapia, aconselhamento (terapia centrada no cliente), educação (aprendizagem centrada no aluno), organizações e outras instituições de grupo. Ao final de sua vida foi nominado pelo prêmio Nobel da Paz pelo seu trabalho com conflitos intergrupais na África do Sul e Irlanda do Norte (WOOD, 1994).

Discorreremos brevemente no parágrafo anterior sobre as principais contribuições de Carl Rogers e da psicologia humanista com o objetivo principal de situar os leitores, como também, de reconhecermos e valorizarmos a importância que os mesmos tiveram e continuam tendo no desenvolvimento das potencialidades humanas.

Após o aprofundamento do tema, mencionamos abaixo nossas principais considerações a respeito das tendências quanto às lideranças na contemporaneidade.

A tendência é que o líder assuma um papel de *coach* ou de desenvolvedor de pessoas com um conjunto de competências que seguem rumo às condições necessárias para lidar com as incertezas, paradoxos e incontáveis desafios presentes no ambiente organizacional e na vida. Características estas que condizem com os princípios da complexidade. Temos neste estudo, uma ferramenta de gestão representada pelo *coaching* o qual pode oportunizar mudanças de comportamento no trabalho e fora dele, beneficiando assim: quem participa do processo; a organização empresarial em que está inserido (a); seus liderados (as) ou *coachees*; os (as) *coaches* que compartilham etapas singulares e as pessoas em seu entorno. O processo de *coaching* sugere a utilização de atitudes facilitadoras dos *coaches*, como também um ambiente acolhedor capaz de promover o crescimento profissional e pessoal dos (as) envolvidos (as). A ferramenta de gestão em questão associada aos principais pressupostos da teoria do pensamento sistêmico-complexo e a abordagem centrada na pessoa, possibilita esta junção de conhecimentos e estratégias que possuem em comum a mudança.

SEÇÃO II
O PROCESSO DO *COACHING* EMPRESARIAL

RESUMO

Nesta seção, apresentamos um relatório de pesquisa que contempla a análise dos registros documentados sistematicamente, a partir de um recorte da experiência profissional como Psicóloga/Consultora Organizacional em uma empresa privada. Consideramos o *coaching* empresarial como uma estratégia e uma ferramenta na gestão de pessoas que pode contribuir para o desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais das lideranças. Exercitamos um diálogo através das lógicas: teoria sistêmico-complexa e os principais pressupostos da ACP (Abordagem Centrada na Pessoa) de Carl Rogers. A contribuição deste trabalho é que o mesmo seja capaz de pensar o *coaching* sob pontos de vista mais humanizados, mas que também, considere o foco, os resultados, a produtividade e todos os aspectos necessários para compor a lucratividade de um negócio. O objetivo geral deste trabalho foi analisar as mudanças comportamentais e operacionais produzidas pelo *coaching*. A coleta e produção de dados foram os registros dos formulários específicos para o *coaching*, percepções compartilhadas entre os profissionais responsáveis, anotações em diário de campo e seminários do grupo de pesquisa. Os resultados indicaram que o processo de *coaching* foi eficaz no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais. Por outro lado, os avaliadores poderiam ter tido um período maior de treinamento a fim de aperfeiçoarem e ampliarem a maneira de avaliarem seus liderados.

Palavras-chave: *coaching*, liderança, desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

In this section, we present a research report that includes the analysis of records documented systematically from a cutout of professional experience as a psychologist/Organizational Consultant in a private company. We believe the business coaching as a strategy and a tool in the management of people who can contribute to the development of operational and behavioral skills of leadership. Escaping a dialogue through the systemic theory: logical-complex and the main assumptions of ACP (Approach centered on the Person) of Carl Rogers. The contribution of this work is that it be able to think the coaching under viewpoints more humane trapping, but which also, consider the focus, the results, productivity and all aspects needed to compose the profitability of a business. The general objective of this work was to analyse operational and behavioral changes produced by coaching. Data collection and production were the records of special forms for coaching, shared perceptions among professionals responsible, journal entries and field research group seminars. The results indicated that the process of coaching was effective in developing operational and behavioral skills. On the other hand, the evaluators could have had a longer period of training in order to improve and extend the way of assessing its led.

Keywords: coaching, leadership, professional development.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade existem mudanças significativas sendo feitas em relação às descobertas sobre o papel do líder, passando a considerar este, como uma espécie de disparador na gestão de mudanças no ambiente organizacional. Sob esta perspectiva, espera-se que o líder seja capaz de atender as exigências específicas nos contextos organizacionais os quais se tornam cada vez mais exigentes e complexos. Busca-se com este olhar, trabalhadores mais conscientes de suas ações, que saibam não somente fazer bem suas atribuições do e no cotidiano, mas que paralelamente, encontrem sentido e identifiquem-se com a escolha de sua profissão. Sabemos que no ambiente organizacional o atual alvo é o profissional que possui um perfil que contemple competências técnicas e comportamentais em suas atribuições diárias. As primeiras estão relacionadas aos conhecimentos específicos do cargo que irá exercer e, as competências comportamentais, dizem respeito às atitudes / comportamentos compatíveis com as atribuições do cargo (RABAGLIO, 2001). Com a chegada do século XX surgem vários desafios no campo do trabalho principalmente para as lideranças. É um período de suma importância para o interesse destas, como também, para as organizações. Em um mesmo cenário temos as empresas que necessitam ajustar-se à rapidez das mudanças em seus mais amplos contextos e, o trabalhador, sendo exigido para fornecer resultados pertinentes ao cargo. Ainda espera-se da organização ambientes que oportunizem uma melhor qualidade de vida de seus colaboradores traduzidos pelo bem-estar dos mesmos. Morin (2007) faz uma analogia da organização empresarial com uma tapeçaria, a fim de, através da mesma, introduzir o pensamento sistêmico-complexo. Sob este enfoque o autor sublinha que, em uma tapeçaria cada fio possui sua importância, sendo assim, estes fios não estão dispostos ao acaso. Em uma empresa, podemos pensar que ocorre uma organização quanto às atividades de cada colaborador a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, cada sujeito contribui com sua unidade, poderíamos pensar aqui que, tal unidade seriam suas competências e tudo o que singulariza esta pessoa. Assim, contribuiriam em um sentido mais abrangente para o conjunto, que seria a própria organização, os clientes externos e etc. No contexto da complexidade e para o autor acima destacado, estes elementos acima mencionados (organização empresarial, sujeito / trabalhador) não estão separados, mas são inseparáveis e interdependentes. A empresa necessita do (a) colaborador (a) a fim de compor

sua produção e, ao mesmo tempo, o sujeito necessita da empresa para viabilizar seu sustento financeiro, sua identidade profissional, realização e etc.

O *coaching* emerge no mundo corporativo como uma estratégia, uma ferramenta de gestão de pessoas e uma metodologia que valoriza a ação, foco nos resultados, na customização, brevidade dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências. Os efeitos produzidos por este tendem a se irradiar por todo o ambiente organizacional, provocando, portanto, alterações de ordem estrutural, processual, sociocultural e comportamental nas pessoas e na organização (KRAUSZ, 2007; CHIAVENATO, 2002).

A pesquisa é compreendida sob esta perspectiva, do *coaching* como um processo que possibilitará que pessoas e grupos que dele participem possam se transformar, como também, refletir sobre sua visão de mundo. A partir desta lente, o *coaching* permite que ocorra mudanças a partir de outras maneiras de se pensar, como também, o desenvolvimento de competências concomitantemente. A respeito do desenvolvimento de competências, (FAGUNDES; JOTZ; SEMINOTTI, 2008, p. 227) consideram “a importância de ir além do saber - fazer, mas também ao saber – aprender e saber – ser, que se constroem nas dimensões individuais e coletivas a partir de trocas interativas”.

O conceito de processo para Rogers (1997) contempla o aspecto da fluidez, a valorização da experiência onde a aceitação das mesmas conduzirão a pessoa à construções mutáveis de si mesma e da proximidade com os outros. É com este enfoque que retornamos aos registros produzidos e ao recorte da experiência ocorrida em 2009. Estes se tornaram documentos, porém neles estão contidos diversos processos de crescimento e de movimentos que ocasionaram mudanças no contexto profissional e pessoal dos envolvidos no processo de *coaching*, encaminhando-os assim, às novas descobertas de si e das relações humanas em um contexto abrangente. Importante mencionar que, o processo de *coaching* aqui enfatizado, foi realizado sob a luz da ACP. Ou seja, acreditamos que todo indivíduo possui potencial a ser desenvolvido e, utilizamos as atitudes facilitadoras de Carl Rogers (1992) a fim de promover o crescimento profissional e pessoal das lideranças, bem como o desenvolvimento das competências comportamentais e operacionais das mesmas. Como caminho metodológico para a efetivação do processo em si, elaboramos formulários específicos a fim de nos auxiliar na sistematização das informações e compartilhamos o processo de *coaching* sob as concepções de Krausz (2007).

Partindo de um dos pressupostos da teoria da complexidade onde a organização influencia e é influenciada, consideramos importante contextualizar brevemente o ano de 2009, período em que ocorreu o processo de *coaching* e que, paralelamente a este, ocorria à crise mundial financeira dos Estados Unidos. Entendemos relevante contemplar este tema, uma vez que o mesmo repercutia no ambiente organizacional e no cotidiano dos (as) colaboradores (as). O clima organizacional predominante era de incerteza, insegurança e, principalmente, pairava no ar o medo de perder o emprego. Os executivos por sua vez, expressavam a preocupação de renegociarem contratos de prestação de serviços com clientes de ponta na serra gaúcha, sob pena inclusive, de ocorrer a rescisão dos mesmos. Embora evidenciassem também, que não tinham a precisão necessária nas informações para saber o quanto a crise financeira mundial afetaria a economia brasileira. Os líderes que participavam do processo de *coaching* ouviam dos clientes externos, boatos a respeito de rescisões contratuais por conta do momento. Os executivos gradativamente foram convidados a comparecer nas empresas em que prestavam serviços a fim de reduzirem valores nos contratos, porém nenhuma rescisão de contrato foi efetuada, bem como o clima tenso fora diminuindo a partir do diálogo dos gestores com suas equipes.

Um dos teóricos que escolhemos para embasar este estudo foi o psicólogo Carl Rogers (1992). Originalmente terapia centrada na pessoa, é uma abordagem desenvolvida por Rogers e seus colaboradores. O foco desta abordagem sempre esteve direcionado ao desenvolvimento e aprimoramento das relações humanas. Estas eram compreendidas como promotoras do crescimento e da realização das potencialidades criativas do ser humano abrangendo áreas de conhecimentos, tais como: educação, sociologia e política. Um dos principais pressupostos que embasam a ACP é a confiança na tendência atualizante de todo ser humano, independente das condições favoráveis ou não em que o mesmo esteja inserido. A fim de evidenciar este conceito, Rogers (1992) utiliza a metáfora das batatas no porão gelado de sua casa. Elas encontravam-se em um ambiente sem as condições adequadas de desenvolvimento de brotos e, mesmo assim, ao encontrarem uma fresta de luz, direcionaram-se a esta com o objetivo de buscar à vida.

O conceito de tendência atualizante segundo a visão do autor acima referido, diz respeito à força interna de crescimento, desenvolvimento das potencialidades e a integração com os outros seres humanos (socialização). Esta tendência estaria presente em todos os indivíduos. Nosso estudo identifica-se com a ACP por conta de alguns motivos, dos quais: a

experiência profissional da pesquisadora vem sendo pautada pelos principais pressupostos da mesma, no processo de *coaching* foi possível perceber o quanto as atitudes facilitadoras dos *coaches* contribuíram para um ambiente facilitador de crescimento, aprendizagem e mudança na maioria dos envolvidos.

As três atitudes facilitadoras (ROGERS, 1997) referem-se a conceitos que, inicialmente estão associados na terapia clínica, porém podem ser transportados para qualquer área do conhecimento que contemple as relações humanas, a mudança e o desenvolvimento da pessoa (ROGERS, 1983). Por considerarmos o processo de *coaching* uma relação de ajuda e parceria, é extremamente compatível a utilização das três atitudes facilitadoras. Correlacionaremos às atitudes facilitadoras com o enfoque do *coaching* empresarial. A primeira atitude facilitadora é a consideração positiva incondicional da pessoa, através de atitudes positiva e aceitadora dos *coaches* em relação aos *coachees*, a probabilidade de ocorrer um movimento de crescimento aumenta. A segunda atitude facilitadora é a compreensão empática a qual está vinculada a capacidade do *coach* em ter uma escuta ativa, ouvindo ao *coachee* de forma mais cuidadosa e sensível, captando o que este quer dizer e, ao mesmo tempo, comunicando a compreensão do que entendeu. A terceira atitude facilitadora é a congruência, onde o *coach* apresentaria-se diante o *coachee* através de uma postura transparente e confiante em relação ao potencial do mesmo. Tambara e Freire (1999, p. 87) mencionam a respeito de tal atitude: “a pessoa congruente é uma pessoa sem defesas, aberta à totalidade da sua experiência”.

Considerando a importância da mudança no *coaching* e, seguindo rumo à abordagem centrada na pessoa em Rogers (1983) o formato em que foi desenvolvido o processo de *coaching* é condizente com uma relação de parceria e ajuda entre *coach* e *coachee*. Nesta proposta, tal relação é concebida como uma oportunidade de facilitar o crescimento do outro (neste caso, o *coachee*) a partir do potencial que existe neste outro. Esta abordagem difere, portanto, do modelo tradicional praticado na maioria das organizações empresariais: somente o líder é quem pode ensinar, fazendo isto muitas vezes, através da imposição e da utilização do poder que o cargo lhe confere. Neste contexto, o autor sugere que se criem ambientes onde o poder possa ser compartilhado, os indivíduos fortalecidos e os grupos percebidos como sendo dignos de confiança e competentes para enfrentar e resolver os problemas que surgem no dia a dia.

Considerando que, nosso problema de pesquisa versa sobre quais as mudanças comportamentais e operacionais são produzidas no processo de *coaching*, destacamos como objetivos da pesquisa.

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar as principais mudanças comportamentais e operacionais produzidas pelo processo de *coaching*.

Os objetivos específicos são:

- a) apontar as mudanças associadas ao *coaching*;
- b) identificar quantos líderes permaneceram na empresa, foram demitidos, solicitaram demissão e foram promovidos, e;
- c) compreender o *coaching* como um processo no/do desenvolvimento organizacional.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Este projeto de *coaching* foi sugerido à organização como uma estratégia para o desenvolvimento das lideranças. Neste ínterim, os profissionais participaram de diversos treinamentos e desenvolvimento em grupos com vistas a “preparar o terreno” para atividades de maior nível de complexidade. Emergia clara e fortemente, a vontade dos principais dirigentes em “acertar” em tudo o que realizavam em seu negócio e, junto a esta vontade, queriam oportunizar “melhores condições” em todos os sentidos para seus colaboradores.

O período para implementação do processo de *coaching* com as lideranças operacionais estava previsto para Março de 2009 com término em Dezembro do mesmo ano. Anterior a este período, no ano de 2007 / 2008 ocorreu o *coaching* individual com os dois Diretores da organização, dois Coordenadores (um da área Operacional e uma da área Administrativa), um Gerente Comercial e um Analista de Segurança. Anterior à implementação do processo de *coaching* propriamente dito, foi apresentado para os Dirigentes da empresa o projeto contendo: o que é *Coaching*, público-alvo, objetivos, formato dos encontros de *Coaching*, periodicidade, comitê para avaliações das competências comportamentais e operacionais desenvolvidas e cronograma.

Este processo de *coaching* contou com a facilitação da Psicóloga / Consultora Organizacional e de um Analista de Segurança (área Operacional) colaborador da empresa o qual participou anteriormente do *coaching* individual. Tal profissional, como resultado de seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal, ingressou na graduação em Administração de Empresas. A proposta oferecida ao mesmo foi o de ficar responsável pelo acompanhamento dos itens operacionais a serem desenvolvidos nas lideranças, enquanto a Psicóloga / Consultora Organizacional acompanharia o desenvolvimento das competências comportamentais das mesmas. Objetivamos assim, com este formato de trabalho que, a área operacional e comportamental pudessem dialogar em um clima de parceria, para então, favorecer o crescimento das lideranças com uma visão mais ampla do processo. Os dois *coaches* conduziam em conjunto as sessões de *coaching* com foco no desenvolvimento das competências a serem desenvolvidas. As sessões eram mensais (por conta da dificuldade em disponibilizar horário às lideranças), com duração de cinquenta minutos ou uma hora para cada encontro. Os *coachees* participaram de, no mínimo sete encontros e, no máximo, de nove (Março à Dezembro de 2009).

2 MÉTODO

2.1 DELINEAMENTO

Nossa pesquisa é documental retrospectiva e de fonte primária, pois analisou os documentos produzidos pelos pesquisadores no processo de *coaching*, os quais não tinham recebido nenhum tratamento científico. Para Oliveira (2008, p. 70), “a pesquisa documental de fonte primária tem como característica [...] o pesquisador tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é ele quem analisa, observa [...]”. As fontes documentais são os formulários um, dois e três. Estes estão localizados na empresa onde a Psicóloga / Consultora Organizacional realizou suas atividades em 2009, bem como, arquivados sob os cuidados do setor de Recursos Humanos.

A ideia inicial era encontrar na literatura sobre método: algo dado, pronto, que, como uma peça de um amplo quebra-cabeça “encaixasse” neste universo. Porém, o caminho percorrido não foi simples assim, foi literalmente um construir – desconstruir, ir adiante – recuar com muitas incertezas e, ao mesmo tempo, com a certeza de que teria que buscar um conhecimento sobre método na pesquisa qualitativa que fosse pertinente aos objetivos e conteúdo do estudo.

Com o objetivo de esclarecer, compreender e escolher qual caminho a ser percorrido foi necessário conhecer como estes autores (as) abordavam o tema. Para esta etapa a pesquisadora debruçou-se sobre as leituras de: BARDIN, L. (2011); GIL, A.C. (2010); MINAYO, M.C.S. (2005, 2008, 2010); OLIVEIRA, M.M (2008); RICHARDSON, R.J. (2010) e SCARPARO, H. (2008). Para este estudo escolhemos utilizar a pesquisa documental.

Para analisar os dados dos documentos percorreu-se o seguinte caminho metodológico (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 2010): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e a interpretação. Inserimos para tanto, a análise de conteúdo. Segundo Minayo (2008, p. 308), “[...] a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos, para atingir um nível mais profundo, ultrapassando os sentidos manifestos do material”.

2.2 DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS PARA ANÁLISE

Retomamos, com a permissão do Dirigente da empresa, os formulários produzidos no ano de 2009 com vistas a analisar as informações dos mesmos. Designamos como fontes documentais desta pesquisa, os formulários: um, dois e três.

Estes formulários eram preenchidos pelos profissionais envolvidos no processo de *coaching*, abaixo segue a descrição referente a cada formulário, como também, os responsáveis pelo preenchimento dos mesmos. Ressaltamos que, cada sujeito participava mensalmente das sessões com os *coaches* por um período aproximado de cinquenta minutos ou uma hora. Após a saída de cada *coachee* da sala em que ocorria o *coaching*, registrávamos (Psicóloga / Consultora Organizacional e Analista de Segurança) nossas principais percepções e debatíamos nossas avaliações.

A fim de sistematizar o processo de *coaching* e torná-lo objetivo, elaboramos formulários para os registros dos encontros, estes passaram a fazer parte da nossa metodologia de trabalho. Assim, foram denominados:

- **Formulário 1 – LNC – Levantamento de Necessidades de *Coaching*.** Constava de uma tabela a ser preenchida com as competências comportamentais e operacionais a serem desenvolvidas pelos líderes / *coachees*. Assinatura do responsável, ou seja, o superior imediato do líder que iria participar do processo de *coaching*. A cada encontro com o *coachee* a Secretária do setor Operacional entregava a um dos *coaches* o formulário preenchido ou não pelos avaliadores.
- **Formulário 2 – PPOC – Principais Percepções Obtidas no *Coaching*.** Neste formulário eram registradas as principais impressões transmitidas durante o processo em si.

Consideravam-se itens, como: postura, comprometimento, nível de abertura para a mudança e etc. Após o registro de tais informações, seguia um campo para ações sugeridas. Estas diziam respeito “aos temas de casa”, podia ser a leitura de um livro pertinente ao tema que estávamos abordando, ou ainda, uma reflexão mais ativa sobre determinado assunto. Assinaturas dos Responsáveis pelo preenchimento: Psicóloga / Consultora Organizacional e Analista de Segurança.

- **Formulário 3 – ARPC – Avaliação de Resultados Pós-*Coaching*.** Neste formulário, após o encontro mensal de cada liderado / *coachee* o Superior imediato do mesmo preenchia os dados através dos indicadores de desempenho: atendeu, atendeu

parcialmente e não atendeu. Estes diziam respeito se as lideranças atenderam, atenderam parcialmente ou não atenderam as competências comportamentais e operacionais a serem desenvolvidas no decorrer de cada mês. Após, um campo para comentários e assinatura do responsável pela avaliação.

2.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para o manuseio destes documentos internos da organização foi concedida a autorização por escrito assinada por um dos Diretores e proprietário da mesma, a qual encontra-se no Anexo B da Dissertação.

Importante considerar que, no período em que foi realizado o processo de *coaching* com as lideranças não se tinha como objetivo transformar tal processo e experiência em pesquisa, esta possibilidade surgiu no transcorrer do mestrado da pesquisadora.

A confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas a respeito desse material foram acordados mediante apresentação de um termo de compromisso fornecido pela PUCRS e assinado pela mesma e duas testemunhas representando às partes.

Em 22 de março de 2011, a pesquisa foi aprovada pela Comissão Científica da Faculdade de Psicologia da PUCRS, conforme consta no Anexo A.

Com vistas a manter preservada a identidade dos sujeitos da pesquisa, os mesmos foram mencionados a partir de letras do alfabeto e, para alguns, foi utilizado letra e número.

2.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA, ANÁLISE E COMPREENSÃO DOS DADOS

A fonte de informações para análise sistemática dos dados foi obtida através dos formulários um, dois e três. Dos quais, denominamos respectivamente: LNC (Levantamento de necessidades de *coaching*); PPOC (Principais percepções obtidas durante o *coaching*) e ARPC (Avaliação de resultados pós-*coaching*). Estes formulários serão posteriormente explicados detalhadamente. Com o intuito de fornecer suporte a análise dos dados obtidos, utilizamos também, as anotações provenientes do diário de campo.

Inicialmente, metaforicamente “tecemos” um “tapete” com colagem em papel pardo dos registros referentes aos 24 (vinte e quatro) formulários, a fim de estabelecer contato com

o material e deixar emergirem algumas ideias a respeito do mesmo. Esta etapa pode ser considerada como a mais desgastante, principalmente, fisicamente, uma vez que o “tapete” tornou-se gigantesco e de difícil manuseio. Após este período, partiu-se para a exploração do material, buscava-se identificar / analisar itens que mais se destacavam nos registros, e também, buscava-se encontrar uma maneira de reduzir o tamanho do “tapete”. Seguidamente, optamos por selecionar, através da utilização de critérios (MINAYO, 2010) o número final dos registros a serem analisados. Permaneceram desta forma, os *coachees* que participaram de, no mínimo, 07 (sete) encontros do *coaching* e, o número total de Supervisores Operacionais (06). Estes últimos sempre foram profissionais importantes no processo de crescimento macro da organização e eram assim considerados neste momento também. Ainda tal escolha se deu com vista ao número reduzido no cargo, a saber, 06 (seis) Supervisores Operacionais. Ao final da escolha, ficamos com 19 (dezenove) registros. Desta forma foi se construindo uma maneira de organização dos dados e, também, um exercício de pensar o processo de categorização. A estas etapas, Scarparo (2008, p. 97) sublinha que, os “dados receberam uma análise preliminar com base em dois métodos: o método cortar-e-colar e a categorização via análise de conteúdo” condizente com a trajetória percorrida. A partir destes procedimentos metodológicos construídos, obtivemos o desenho de quadros a fim de classificar os elementos dos registros e, portanto, de um conjunto. Logo após, seguimos com o momento de realizar uma leitura com o objetivo de perceber o que havia de diferente nos escritos, ou ainda, quais os aspectos chamavam a atenção da pesquisadora (MINAYO, 2010). A categorização seguiu os princípios de exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade segundo a perspectiva de Richardson (2010). O sistema de categorias resultou de uma classificação progressiva dos elementos, indo ao encontro da teoria da complexidade onde segundo Morin (2008) o método é uma caminhada, uma construção.

Em uma primeira exploração do material, as competências operacionais a serem desenvolvidas resultaram em um número de 15 (quinze). A partir da leitura dos dados com foco nos princípios da categorização (exaustividade, objetividade e etc.), consideremos que “as peças” foram tomando seu lugar no “quebra-cabeça”, e após este movimento, que pode ser traduzido de clareza e apropriação, as competências operacionais finais atingiram um resultado de 05 (cinco). Da mesma forma, procedemos com as competências comportamentais, pois iniciamos com um resultado inicial de 28 (vinte e oito) e, ao final, com 11 (onze).

As definições das competências acima referidas abarcam os significados que estas possuem especificamente para esta organização. Elas designam itens muito específicos da área de atuação das lideranças envolvidas no processo de *coaching*. Desta forma, cabe considerar a relevância da cultura organizacional no contexto deste estudo. Sob esta perspectiva, Robbins (2005) considera que cada organização possui uma cultura e força próprias. Estas influenciarão as atitudes e comportamentos de seus membros. Assim, o conceito estaria relacionado a um sistema de valores compartilhado pelos que compõem uma empresa, como também, são valores considerados importantes para a mesma. Aqui podemos ler este trecho de duas maneiras: 1ª considerar que nossa cultura é proveniente de um modelo de pensamento que contempla a lógica binária (oriunda do período da física clássica, determinismo e etc) e, desta forma, pensarmos que somente a empresa “dita” suas crenças e seus valores (MARIOTTI, 2007). 2ª leitura que se pode fazer a respeito, é levarmos em conta que os sujeitos que fazem parte deste contexto social, também contribuem fortemente com os seus valores e crenças enquanto individualidade na coletividade. Temos então, a empresa influenciando na percepção, atitudes e comportamentos destes sujeitos e, também, os colaboradores (sujeitos com suas individualidades) influenciando a empresa (coletividade). Ao trazermos estas formas de leituras, podemos estabelecer uma relação / conexão com os dois princípios em Morin (2009). O princípio sistêmico ou organizacional que “liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo” (MORIN, 2009, p. 93) e o hologrâmico onde considera que “a sociedade está presente em cada indivíduo, enquanto todo, através de sua linguagem, sua cultura, suas normas” (MORIN, 2009, p. 94).

A seguir, apresentaremos o Quadro 2, proveniente dos registros escritos do formulário 1 (um), neste, constavam as competências operacionais e comportamentais a serem desenvolvidas no transcorrer do processo de *coaching*.

Explicando o Quadro 2: competências operacionais e comportamentais a melhorar = itens que os *coachees* deverão desenvolver no decorrer do processo de *coaching*. Definições das competências = referem-se às conceituações das mesmas, sendo ambas oriundas do segmento e da cultura organizacional. Exemplificações = exemplos a partir do que é trazido pelos *coachees* durante as sessões de *coaching*. Análise de frequência: o número de vezes que aparece a competência a ser desenvolvida. Sujeitos = letras e número para identificar os participantes mantendo a identidade destes preservada.

Quadro 2 - Agrupamento das competências operacionais – Formulário 1 – LNC - (Levantamento de necessidades de *coaching*)

COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS A MELHORAR	DEFINIÇÕES DAS COMPETÊNCIAS	EXEMPLIFICAÇÕES	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA	SUJEITOS
1. Aperfeiçoamento dos relatórios	Elaborar relatórios para a supervisão com mais criatividade e criticidade. Emitindo sugestões de melhorias nos clientes-empresa	“Deve elaborar os relatórios com sugestões, sendo mais criativo e também crítico – se posicionando”; “melhorar a qualidade dos relatórios”	(10)	K, F, M, E, C, V, Z, U, P, G
2. Atualização dos controles	Aprofundar, Aperfeiçoar diariamente os controles e procedimentos do setor operacional	“Deve procurar conhecer mais os processos internos do setor”; “reforçar os controles e alterações nas escalas dos vigilantes”	(09)	K, V, X, B1, D, P, R, B, M
3. Conhecimento e prática de <i>software</i> específico	Conhecimento e utilização do <i>software</i> para elaboração das escalas de serviços dos vigilantes	“Se inteirar melhor do funcionamento do <i>software</i> da escala”	(06)	Q, A1, X, B1, D, B
4. Apropriação de conhecimentos do cliente-empresa	Realizar as atribuições conforme constam nos procedimentos de cada cliente-empresa	“Tem que fazer como está no livro na portaria”; “Não é para criar procedimentos sem o conhecimento e autorização do cliente”	(03)	J, F, M
5. Delegar adequadamente as tarefas	Distribuir proporcionalmente as tarefas do dia a dia aos liderados a fim de não ocorrer sobrecarga a alguns colaboradores	“Organizar as tarefas dos liderados distribuindo melhor os horários, assim não fica colaborador ocioso e nem sobrecarregado”	(01)	R

Fonte: Elaborado pela Autora, 2011.

Quadro 3 - Agrupamento das competências comportamentais – Formulário 1 LNC (levantamento de necessidades de *coaching*)

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS A MELHORAR	DEFINIÇÕES DAS COMPETÊNCIAS	EXEMPLIFICAÇÕES	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA	SUJEITOS
1. Relacionamento interpessoal	Aprimorar a qualidade dos relacionamentos interpessoais em relação: liderados, pares, cliente-empresa, comunicação (clareza e objetividade)	“Trabalhar relacionamentos c/ seus pares e liderados”; “ser mais flexível é muito autoritário”; “deve melhorar a objetividade e clareza em sua comunicação inclusive com nosso cliente-empresa.	(10)	A1, Q, C, A, F, K, B1, V, G, U
2. Liderança	Exercer a liderança com mais firmeza, apropriando-se da autoridade do cargo	“Transmitir uma postura firme para os liderados”; “assumir a autonomia que o cargo proporciona”	(08)	J, A, U, Z, D, X, V, G
3. Responsabilidade	Responsabilidade no cumprimento das atribuições do cargo e apropriação do mesmo a partir da obtenção de conhecimentos técnicos	“Buscar conhecimento e qualificação profissional”; “... não assume a responsabilidade que esta experiência dá, tendo receio de assumir responsabilidades”	(06)	Q, B, A1, V, X, D
4. Automotivação	Buscar dentro de si vontade para seguir a diante e persistir nos objetivos propostos (pessoais e organizacionais)	“Motivar-se e ser motivador dos liderados”; “está faltando motivação para retornar aos estudos”; “desmotivado por crer nunca ter tido oportunidade de crescimento	(05)	A1, C, E, A, U
5. Comportamento ético	Demonstrar discrição com as informações recebidas dos liderados denotando profissionalismo em relação às mesmas	“Ser mais sigiloso com os assuntos do serviço”	(05)	D, M, J, K, A

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS A MELHORAR	DEFINIÇÕES DAS COMPETÊNCIAS	EXEMPLIFICAÇÕES	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA	SUJEITOS
6. Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio entre o racional e o emocional frente os problemas do dia a dia no trabalho	“Tem que ter mais jogo de cintura”; “não deve deixar-se abalar pela sobrecarga de problemas”; “precisa aprender a controlar seus impulsos:nem 8 – nem 80”	(03)	E, R, Z
7. Abertura à mudança	Compreender a necessidade de mudar	“Está faltando aceitar que é necessário mudar”; “postura de acomodação”	(02)	C, A
8. Administração de conflitos pessoais	No sentido de saber lidar com as adversidades pessoais / familiares sem deixar que estas alterem a qualidade do serviço prestado	“Apesar de ter retornado de férias continua estressado (enfrenta processo de separação conjugal)”; “trabalhar a elaboração do luto referente à perda do bebê”	(02)	F, R
9. Foco nos resultados	Foco nos resultados no cliente-empresa e nas reuniões semanais com os supervisores	“Buscar mais resultados no cliente”; “sugerir melhorias nas reuniões com a supervisão”	(02)	E, C.
10. Próatividade	Antecipar-se frente à resolução dos problemas	“Ser mais pró-ativo em suas ações”	(01)	B
11. Agilidade	Ser ágil para resolver pendências no cotidiano dos postos de serviços, atendendo as solicitações dos liderados (vigilantes)	“Dar retorno mais rápido aos vigilantes quando estes expressam questionamentos para mostrar que eles são importantes para a empresa”	(01)	B1

Fonte: Elaborado pela Autora, 2011.

2.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Apresentamos a seguir uma síntese dos resultados provenientes dos escritos do formulário 2, (preenchido pela Psicóloga / Consultora Organizacional e Analista de Segurança) – Composto por: Dados de Identificação, Cargo, Período na empresa, Impressão Geral Transmitida, Principais movimentos durante o processo e Situação atual do Sujeito. A partir destes dados foi possível visualizar o processo de crescimento profissional e pessoal de cada sujeito.

K – Vice-líder, 7anos e 4 meses, 07 sessões de *coaching*. Inicialmente: insegurança, porém atitudes de profissionalismo. A partir da 4ª sessão, excelente comprometimento com os objetivos propostos no desenvolvimento de suas competências. Boa capacidade para lidar com as mudanças. Mostrou interesse e motivação diante as sugestões recebidas, evidenciando aplicabilidade destas em demais áreas de sua vida. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: sentimento de valorização e reconhecimento por estar participando do processo de *coaching*; recebimento de elogios do cliente-empresa pelo crescimento apresentado; resgate da relação afetiva com seu filho de 6 (seis) anos (estava distante por conta da separação conjugal); retomou relação afetiva com sua mãe e passou a visitá-la no interior do Estado do RGS. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

F – Vice-líder, 4 anos e 2 meses, 08 sessões de *coaching*. Ritmo de desenvolvimento de competências lento, porém contínuo. A cada sessão está mais aberto às mudanças. Mostrou-se motivado. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: retornou aos estudos; passou a receber *feedback* de seus liderados; desenvolveu o hábito da leitura; está sendo reconhecido pelos liderados e no cliente-empresa; promoveu atividades em sua equipe, a fim de aproximar-se da mesma. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

M – Líder, 8 anos, 07 sessões de *coaching*. Em todas as sessões demonstrou postura profissional e disponibilidade para o aprendizado. Bom nível de conscientização das competências a serem desenvolvidas. Capacidade de aplicar os conhecimentos construídos no decorrer do processo de *coaching*. Excelente nível de comprometimento com os objetivos organizacionais e pessoais. Sugere ser profissional com potencial para atividades mais complexas. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos:

adquiriu o hábito da leitura; passou a ler histórias para seu filho; foi buscar qualificação técnica em treinamentos diversos. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

E – Líder, 2 anos e 1 mês, 09 sessões de *coaching*. Inicialmente: postura impulsiva e pouco comprometimento com os objetivos propostos no processo de *coaching*. Mostrou-se descontente com a empresa verbalizando interesse em desligar-se da mesma. A partir da terceira sessão, passou a denotar profissionalismo e comprometimento com os objetivos organizacionais e pessoais. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: passou a receber *feedback* de seu superior imediato a respeito de seu desempenho no cargo; recebeu elogios do cliente-empresa referente a sua postura profissional; não criou mais expectativas de crescimento dentro da empresa, negocia com a mesma para ser demitido. Demitido após o processo de *coaching*.

C – Líder – 10 anos e 4 meses, 09 sessões de *coaching*. Inicialmente: comportamento apático em relação às competências a serem desenvolvidas; mostrou-se mais consciente dos fenômenos ocorridos em sua vida profissional e pessoal; foi produzindo pequenos resultados, principalmente no que se refere à elaboração de seu juízo crítico. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: separação conjugal durante o processo; recebeu elogios de seu superior imediato quanto à organização e comunicação com seus liderados. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

V – Líder – 2 anos e 5 meses, 08 sessões de *coaching*. Necessitou ser constantemente incentivado para o desenvolvimento de suas competências. Parecia “esconder” algo em seu discurso. Muito incomodado com os questionamentos feitos e os *feedbacks* emitidos em relação a sua baixa produtividade e crescimento. Dificuldade para aceitar as mudanças e desafios. Apresentou comportamento predominante de resistência e defensividade. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: retornou a realizar leituras sobre temas diversos. Retornou² ao cargo que ocupava anteriormente após o processo de *coaching*.

Z – Líder – 2 anos e 7 meses, 09 sessões de *coaching*. Comportamento de acomodação. Pouco motivado. Sugere estar participando por mera obrigação. A partir da 5ª sessão mostrou-se mais participativo e interessado nos objetivos propostos. Deixou muito a

² Este retorno ao cargo em que ocupava anteriormente foi um acordo feito entre Psicóloga/Consultora Organizacional, Analista de Segurança, Diretores, Coordenador Operacional. Após, os *coachees* foram informados da possibilidade de tal retorno.

desejar em seu crescimento. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: passou a receber elogios do cliente-empresa quanto ao seu desempenho; conseguiu abordar e assumir sua dependência emocional na vida profissional e pessoal; retornou aos estudos. Retornou ao cargo que ocupava anteriormente.

U – Vice-líder – 2 anos e 10 meses, 09 sessões de *coaching*. Da 4ª sessão em diante passou a atender ao que é esperado das competências a serem desenvolvidas, apresentou mudanças consideráveis no seu campo perceptual, passou a ter uma visão mais sistêmica do e no seu cotidiano. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: desenvolveu o hábito da leitura; recebeu elogios do cliente-empresa referente ao seu relacionamento interpessoal com seus liderados. Promovido à Líder após o processo de *coaching*.

P – Vice-líder – 1 ano e 5 meses, 08 sessões de *coaching*. Muito identificado com a área em que atua. Em todos os encontros sua postura foi de comprometimento, profissionalismo e interesse em dedicar-se aos novos desafios. Sua percepção foi ampliando à medida que buscou leituras sobre o tema liderança e, por sua iniciativa, procurou conteúdos mais complexos. Excelente nível de conscientização, disciplina e amadurecimento profissional e pessoal. Apresentou potencial para cargos que exigem maior complexidade. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: retomou seus contatos familiares (estava de “relações cortadas” com grande parte dos familiares); desenvolveu o hábito pela leitura; aproximou-se de sua filha passando a ler histórias para a mesma; recebeu elogios do cliente-empresa quanto ao seu relacionamento interpessoal com seus liderados. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

G – Vice-Líder – 1 ano e 11 meses, 08 sessões de *coaching*. Inicialmente: rigidez e arrogância. A partir do 3º encontro começa a se conscientizar da necessidade de mudar. Denotou flexibilidade em suas atitudes com pares e liderados. Mostrou-se mais reflexivo e ponderado em seus relacionamentos interpessoais. Comprometido com o processo de mudança e com as competências a serem desenvolvidas. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: retornou a realizar leituras sobre temas diversificados; mudou seu campo perceptual, recebeu elogios do cliente-empresa em relação à organização com a qual tem trabalhado. Promovido à Líder após o processo de *coaching*.

X – Supervisor Operacional, 3 anos, 07 sessões de *coaching*. Mostrou-se bastante inseguro e com um discurso intelectualizado. Também demonstrou vontade em comprometer-

se com os objetivos propostos. Terminou um relacionamento afetivo durante este período. Não apresentou nenhum item significativo em relação aos movimentos durante o processo de *coaching*. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

B1 – Supervisor Operacional, 2 anos, 07 sessões de *coaching*. Pouco espontâneo. A partir do 3º encontro começou a se abrir mais ao processo. Apresentou postura de humildade, coerência e interesse em comprometer-se com seu processo de crescimento. Não apresentou nada de significativo a ser considerado como movimento durante o processo de *coaching*. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

R – Supervisor Operacional, 7 anos, 08 sessões de *coaching*. Nível significativo de stress. Consciente das consequências que estão refletindo em sua vida profissional e pessoal. Visivelmente insatisfeito com o sistema organizacional. Mostrou-se incomodado por não receber *feedback* de seu superior imediato. A partir do 3º encontro apresentou excelente melhora dos sintomas de stress. Manteve postura de comprometimento, interesse e automotivação. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

B – Supervisor Operacional, 3 anos, 07 sessões de *coaching*. Extremamente experiente no cargo, porém muito acomodado. Ritmo significativamente lento em relação ao desenvolvimento de novas competências. Não correspondeu ao que era esperado como Supervisor. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: recebeu diversas orientações e sugestões de melhorias (comportamental e operacional), mas deixou claro que “não estava a fim de fazer diferente suas ações diárias”. Demitido durante o processo de *coaching*.

Q – Supervisor Operacional, 4 anos, 07 sessões de *coaching*. Postura predominante de interesse e motivação para as competências a serem desenvolvidas. Denotou preocupação constante em prestar serviço de qualidade aos clientes externos. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: iniciou graduação. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

A1 – Líder – 3 anos e 3 meses, 09 sessões de *coaching*. Interessado e motivado para ir em busca dos novos desafios. Significativa abertura à mudança. Denotou amadurecimento profissional e pessoal. Como principais mudanças durante o processo de *coaching*, destacamos: melhorou a qualidade do relacionamento afetivo com sua filha adolescente;

recebeu elogios do cliente-empresa pela qualidade na realização de suas atividades diárias. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

J – Líder – 3 anos e 7 meses, 09 sessões de *coaching*. Inicialmente: liderança focada na camaradagem. Denotou sempre disponibilidade e abertura aos novos desafios. Referiu aplicabilidade dos conhecimentos construídos. Tem potencial para ser aproveitado em cargos de maior complexidade. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: melhorou a qualidade do relacionamento com sua filha; recebeu elogios do cliente-empresa pela qualidade e profissionalismo na realização diária de suas tarefas. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

D – Supervisor Operacional, 3 anos, 07 sessões de *coaching*. Muito lento para compreender o que lhe é sugerido ou solicitado. Mostrou-se confuso em sua liderança, ora era rígido demais, ora era totalmente permissivo. Apresentou muita dificuldade em lidar com a doença terminal de seu pai. Demonstrou limitações em seu campo perceptual, restringindo assim, a possibilidade de uma visão sistêmica no exercício de seu cargo. Não apresentou movimentos significativos durante o processo de *coaching* a serem destacados. Permaneceu na empresa no mesmo cargo.

A – Vice-líder, 1 ano e 7 meses, 09 sessões de *coaching*. Dificuldades iniciais de adaptação as novas exigências da empresa. Seu superior imediato que o avalia, também está com sérias restrições na empresa (possibilidade de desligamento). Desmotivado. Como principais movimentos durante o processo de *coaching*, destacamos: melhorou o aspecto da flexibilidade em seus relacionamentos interpessoais. Demitido após o processo de *coaching*.

A partir da descrição dos principais movimentos que cada participante fez durante o processo de *coaching*, sinalizaremos alguns pontos em comum entre eles. Apontaremos ainda, dados pontuais como: permanência na empresa, demissões, retorno ao cargo anterior e promoções. Das dezenove lideranças que participaram do processo de *coaching*, ao final do mesmo (Dezembro 2009), temos:

- 63 % das lideranças permaneceram no mesmo cargo (incluindo os seis supervisores);
- 16% dos líderes foram demitidos (sendo que, um destes negociou seu desligamento);

- 10% dos líderes retornaram ao cargo anterior que ocupavam anteriormente ao processo de *coaching* (Vigilante);
- 10% dos líderes foram promovidos (sendo um deles promovido à Líder e, o outro, à Supervisor Operacional).

Nas primeiras sessões de *coaching* as lideranças denotavam características comportamentais de apatia, acomodação, insegurança e, por vezes, resistência. À medida que foram compreendendo o (s) objetivo (s) de estarem participando do processo, gradativamente, imprimiram em si e para si “um sentido” ao processo. O que era desconhecido até então, deixou de ser ameaçador e ganhou um teor de parceria para o atingimento dos objetivos. Geralmente após o 3º encontro, verbalizavam o quanto “iria ser importante ter um espaço desses pra poderem compartilhar dúvidas, saber onde tinham que melhorar, poder parar um pouco”. (sic) Ao ouvirmos tais relatos nos dávamos conta que estávamos percorrendo um caminho que seria promissor. Tínhamos a proposta da intervenção de dois *coaches* que atuavam em áreas de conhecimentos distintas, mas que objetivavam a complementaridade a fim de auxiliar no crescimento profissional, pessoal e organizacional de todos inseridos na mudança. O diálogo entre os *coaches* foi estabelecido como rotina, algo que era característico em nosso jeito de ser / de concepção diante nossas práticas profissionais. E que dizia de muita fluidez, pois conhecíamos o histórico profissional das lideranças, da empresa e da empresa-cliente com muita propriedade. Conjuntamente, contávamos com uma metodologia de trabalho pensada e elaborada a partir do contexto da realidade organizacional das lideranças envolvidas (contemplando o segmento do setor em si também) e, ainda, com o suporte de uma abordagem (ACP – Abordagem Centrada na Pessoa) que tem seu foco em: mudanças, desenvolvimento e relações humanas.

Escolhemos o termo “principais movimentos durante o processo de *coaching*” por estarmos em consonância com a abordagem centrada na pessoa, o autor Wood (1994, p. III) deixa evidenciado que esta “[...] não é uma linha, filosofia, movimento, é meramente uma abordagem, nada mais, nada menos”. E movimento nos remete à fluidez que os fenômenos, acontecimentos e a própria mudança estão constituídos.

Diante disto, percebemos a predominância dos seguintes movimentos: o sentimento de valorização e reconhecimento por estarem participando do processo de *coaching*; o fato de passarem a receber *feedbacks* de seu superior imediato e da empresa-cliente foi motivo de

entusiasmo para os *coachees*, principalmente por terem a informação de que estão no caminho certo ou não, mas estão obtendo alguma resposta; os resgates familiares foram notórios tendo como consequência sentimentos traduzidos em alívio e vitória frente aos episódios, estes em especial, aos que se referiam aos contatos com filhos (as) e mãe. Uns retornaram a realizar leituras, outros, adquiriram o hábito. Como consequência, passaram a sentir prazer e compartilharam a experiência com seus filhos (as), contando histórias aos pequenos e criando momentos de leituras com os maiores. Outros *coachees* ainda interessaram-se em ampliar suas qualificações técnicas, buscando assim, treinamentos externos à empresa e, apoiados inclusive, financeiramente pela mesma. Temos também, àqueles que assumiram sua vontade de não querer continuar na organização, por não se identificarem mais com o sistema organizacional. Importante salientar àqueles que retornaram os estudos que haviam interrompido o andamento dos mesmos, bem como os que ingressaram em cursos de graduação (administração de empresas, direito, psicologia e etc.).

Podemos inferir que, o comprometimento de todos envolvidos no processo de *coaching*, contribuiu consideravelmente para que as mudanças pudessem efetivamente ocorrer. A organização posicionou-se com disponibilidade com o intuito de atender as demandas que surgiam em relação aos *coachees*, ofereceu apoio, estímulo e atenção em todas as etapas. Este é um fator importante para que se construa um processo com êxito e, principalmente, com sustentabilidade para manter as mudanças realizadas.

A seguir, seguem os resultados provenientes dos escritos do formulário 3 (Preenchido pelos avaliadores autorizados e, ao final, discutidos com os *coaches* para as tomadas de decisões finais em relação aos *coachees*) Composto por: Dados de Identificação; Competências operacionais e comportamentais a serem desenvolvidas; Indicadores de Atendeu, Atendeu Parcialmente e Não Atendeu; Comentários e Assinatura do Responsável pela avaliação.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

1. Relacionamento Interpessoal

Dos dez sujeitos que apresentaram a necessidade de desenvolvimento nesta competência, dois ocupavam o cargo de Supervisores Operacionais, três Líderes e cinco Vice-líderes. Segundo avaliação de resultados pós-*coaching* seis atenderam os resultados esperados, três atenderam parcialmente e um sujeito não atendeu, retornando assim, ao cargo anterior de vigilante.

Em sua maioria, conseguiram aprimorar a qualidade dos relacionamentos interpessoais em relação: aos seus liderados, pares, cliente-empresa e desenvolveram uma comunicação mais clara e objetiva. O processo de *coaching* mostrou-se eficaz na competência comportamental solicitada.

2. Liderança

Dos oito sujeitos que apresentaram a competência comportamental a ser desenvolvida, dois ocupavam o cargo de Supervisores Operacionais, três de Líderes e três de Vice-Líderes. Destes, cinco atenderam os resultados esperados, dois atenderam parcialmente e, um sujeito não atendeu.

Verificamos então que, a partir do processo de *coaching*, a maioria dos integrantes conseguiu exercer a liderança com mais firmeza e apropriação da autoridade que compete aos cargos ocupados pelos participantes.

3. Responsabilidade

Seis sujeitos apresentaram a necessidade de desenvolvimento nesta competência, dos quais: quatro ocupavam o cargo de Supervisores Operacionais e dois o de Líder. Um atendeu os resultados esperados, três atenderam parcialmente e dois não atenderam. Destes dois últimos, um era Supervisor Operacional e foi desligado da empresa durante o processo de *coaching*. O segundo que não atendeu aos resultados esperados, retornou ao cargo anterior de Vigilante.

Ainda assim, a partir do processo de *coaching*, a maioria dos sujeitos passou a ter mais responsabilidade no cumprimento das atribuições do cargo. Também conseguiram apropriar-se do mesmo a partir da obtenção de conhecimentos técnicos.

4. Automotivação

Cinco sujeitos apresentaram a necessidade em desenvolver esta competência comportamental. Destes, quatro atenderam os resultados esperados e, um atendeu parcialmente. O que atendeu totalmente aos resultados esperados foi promovido ao cargo de Líder. A partir do processo de *coaching*, conseguiram buscar dentro de si a vontade que estava faltando para seguir adiante e persistir nos objetivos propostos (pessoais e organizacionais).

5. Comportamento Ético

Dos cinco sujeitos que apresentaram esta competência comportamental a ser desenvolvida, quatro atenderam totalmente os resultados esperados e um, atendeu parcialmente. Dos quais, respectivamente: dois Líderes, dois Vice-Líderes e um Supervisor Operacional. Assim, a partir do processo de *coaching* passaram a demonstrar discrição com as informações recebidas de seus liderados. Denotaram também, profissionalismo, em relação ao sigilo de tais informações compartilhadas. O comportamento ético possui significativa visibilidade pelo ramo de atividade da empresa.

6. Equilíbrio Emocional

Nesta competência comportamental três sujeitos apresentaram a necessidade de desenvolvê-la. Destes, dois atenderam totalmente os resultados esperados e um, não atendeu, retornando ao cargo anterior de Vigilante.

A partir do processo de *coaching*, a maioria passou a esforçar-se para manter o equilíbrio entre o racional e o emocional frente aos problemas e adversidades do dia a dia no trabalho. Isto ocorreu por conta do movimento interior de cada um em conscientizar-se do seu momento tanto dentro quanto fora do contexto organizacional.

7. Abertura à Mudança

Dois sujeitos necessitaram desenvolver esta competência comportamental. Um ocupava o cargo de Líder e o outro de Vice-Líder. A partir do processo de *coaching* o primeiro sujeito atendeu totalmente os resultados esperados. Assim, conseguiu compreender a necessidade de mudar frente aos desafios da liderança contemporânea. Em contrapartida, o segundo sujeito que ocupava o cargo de Vice-Líder, foi desligado da empresa não atendendo aos resultados esperados.

8. Administração de Conflitos Pessoais

Dois sujeitos apresentaram a necessidade de desenvolvimento nesta competência comportamental. Um destes ocupava o cargo de Supervisor Operacional e, o outro, Vice-Líder. Ambos enfrentavam problemas de ordem pessoal no período em que participavam do processo de *coaching*. Após a finalização do mesmo, obtiveram o atendimento dos resultados esperados. Verificamos assim que, os colaboradores conseguiram aprender a lidar melhor com as adversidades pessoais / familiares sem deixar que estas continuassem a alterar negativamente a qualidade dos serviços prestados.

9. Foco nos Resultados

Dois sujeitos apresentaram a necessidade de desenvolvimento nesta competência. Ambos ocupavam o cargo de Líder na empresa.

Após o processo de *coaching*, um deles atendeu os resultados esperados. Sendo assim, desenvolveu a competência de focar mais nos resultados no cliente-empresa, bem como sugerir melhorias em relação ao mesmo nas reuniões semanais com os Supervisores Operacionais. O segundo Líder, não atendeu os resultados esperados, sendo demitido após o processo de *coaching*.

10. Próatividade

Um sujeito evidenciou a necessidade de desenvolvimento nesta competência. O mesmo ocupava o cargo de Supervisor Operacional. O colaborador em questão, ao final do processo de *coaching*, obteve a avaliação final de não atender aos resultados esperados. Reiteradamente apresentava muita dificuldade e limitações para antecipar-se frente aos

problemas básicos do cotidiano organizacional. Deixava a desejar nas atribuições que necessitava desempenhar em seu cargo e, também, pelo período de treze anos que trabalhava na empresa.

11. Agilidade

Um Supervisor Operacional apresentou a necessidade de desenvolver esta competência.

Após o processo de *coaching* atendeu parcialmente os resultados esperados. Embora dentro do seu ritmo de aprendizagem o sujeito em questão apresentou um bom nível de comprometimento com seu processo de mudança. Enquanto *coaches* responsáveis pelo processo de *coaching* em si, entendemos que o sujeito passou a ser mais ágil nas resoluções diárias em relação às pendências dos Vigilantes em seus postos de serviços. Fornecendo, portanto, retorno mais rapidamente às solicitações dos liderados (Exemplo: conserto de guaritas, fornecimento de lanches e etc.).

COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS

1. Aperfeiçoamento dos Relatórios

Dos dez sujeitos, sete atenderam totalmente aos resultados esperados, e um, atendeu parcialmente aos mesmos. Passaram a elaborar relatórios para a Supervisão com mais criatividade e criticidade. Assim, emitiam sugestões de melhorias aos clientes-empresa. Enquanto dois sujeitos não atenderam aos resultados esperados. Estes últimos retornaram ao Cargo anterior como Vigilante. Destes dez sujeitos, cinco ocupavam o Cargo de Vice-Líderes e, os outros cinco, de Líderes. Verificamos, portanto que, o processo de *coaching* foi eficaz para que os sujeitos desenvolvessem a competência operacional solicitada.

Este relatório é um elo muito importante que permite resoluções de problemas mais complexos, pendências operacionais e a visibilidade da dinâmica de funcionamento no cliente-empresa. São detalhes da rotina operacional que somente o profissional que se encontra inserido

no contexto é capaz de fornecer, e, portanto, descrever com precisão a fim de que os Supervisores (superiores imediatos) tenham acesso e conhecimento sobre tais detalhes.

2. Atualização dos Controles

Dos nove sujeitos que apresentaram esta competência a ser desenvolvida, três atenderam os resultados esperados. Estes, nos Cargos de Líder e Vice-Líder. Embora um Supervisor Operacional não atendeu os resultados esperados, sendo demitido durante o processo de *coaching*. O que significa que conseguiram aprofundar e aperfeiçoar diariamente os controles e procedimentos do setor Operacional. Os outros seis sujeitos ocupavam o Cargo de Supervisores Operacionais obtendo o atendimento parcial dos resultados esperados. Os mesmos receberam tal avaliação do Coordenador Operacional. No mesmo formulário em que evidencia relativa insatisfação com o desempenho de seus liderados, concomitantemente registra no campo “comentários” o progresso realizado pelos seis colaboradores. Sinaliza desta forma, uma liderança que não permite elogiar abertamente aos liderados, a fim de não perder o controle sobre os mesmos ou afrouxar o comando com tal atitude. Na realidade, este funcionamento do Coordenador Operacional, reflete uma característica importante da organização: a necessidade de controle e atitudes ambivalentes. Estas últimas traduzidas pelo fato de, ora os dirigentes desejam promover a autonomia de seus líderes, ora denotam a necessidade de ter tudo e todos “sob controle”.

3. Conhecimento e Prática de Software Específico

Dos seis sujeitos que apresentaram esta competência a ser desenvolvida, um atendeu totalmente aos resultados esperados, este colaborador ocupava o cargo de Líder. Os outros cinco sujeitos atenderam parcialmente aos resultados, sendo estes, Supervisores Operacionais. O Líder que alcançou totalmente os resultados esperados foi promovido a Supervisor Operacional durante o processo de *coaching*.

Esta competência diz respeito à necessidade de conhecimento e utilização de um *software* que otimiza a elaboração das escalas de serviços dos Vigilantes e de todos integrantes contemplados na equipe Operacional. Tais escalas eram elaboradas e confeccionadas manualmente por um dos Diretores da organização. A partir do Programa de Profissionalização iniciado em 2003 pela Consultora, o Diretor responsável pela área operacional apresentou muita resistência para utilizar o *software*, repercutindo tal

resistência diretamente na própria equipe Operacional. Por conta disto, a demora para aceitar as mudanças foi maior.

4. Delegar Adequadamente as Tarefas

Esta competência operacional a ser desenvolvida diz respeito a um sujeito que ocupava o cargo de Supervisor Operacional. Atendeu aos resultados esperados. Assim, passou a distribuir proporcionalmente as tarefas do cotidiano aos liderados, a fim de não ocorrer sobrecarga a alguns colaboradores. Entendemos que o processo de *coaching* mostrou-se eficaz no desenvolvimento da competência operacional solicitada.

5. Apropriação de Conhecimentos do Cliente-Empresa

Esta competência operacional a ser desenvolvida diz respeito a três sujeitos que ocupavam o cargo de Líder. Após o processo de *coaching*, dois destes sujeitos atenderam totalmente aos resultados esperados e, um, atendeu parcialmente aos resultados. A partir de então, passaram a realizar as atribuições conforme constavam nos procedimentos específicos de cada cliente-empresa. Verificamos assim, que o processo de *coaching* se mostrou eficaz no desenvolvimento da competência operacional solicitada.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise deste cenário de resultados e, em conjunto, com o contexto organizacional em que ocorreu a coleta de tais dados atuando como pano de fundo para o estudo foi possível visualizar os movimentos de crescimento profissional e pessoal de cada sujeito. Observamos também, como tais movimentos repercutiram na vida de todos os envolvidos, incluindo aqui, a empresa, pois esta foi influenciada pelos resultados dos liderados. Os *coachees* adquiriram concomitante ao desenvolvimento de competências, outras possibilidades de valores e crenças em seu jeito de pensar, agir e se relacionar. Imprimiram assim, estas outras características à cultura organizacional, influenciando a mesma com suas novas concepções. Tais observações são provenientes dos próprios relatos dos *coachees* quando evidenciam as mudanças ocorridas consigo mesmo, com a família, na empresa-cliente e etc. Na verdade, repercutiu no cliente-empresa quando este passou a verbalizar *feedbacks* com elogios em relação ao desempenho dos *coachees in locus*. Podemos realizar aqui uma leitura hologramática e recursiva destes acontecimentos que, ora fazem parte do todo, ora representam as partes e, ora produzem conhecimento através destes movimentos (MORIN, 2007). Os liderados produzem conhecimentos para si, logo, se autoproduzem; estes conhecimentos serão compartilhados com todos (as) que constituem a empresa, com os que compõem a empresa-cliente, com as pessoas que fazem parte dos relacionamentos interpessoais, com a sociedade e assim, circularmente e indefinidamente.

Em um contexto empresarial sabemos que, existirão episódios no cotidiano que remetem à rigidez e controle, por exemplo, características estas pertinentes a lógica da física clássica. Em contrapartida, são necessárias para manter a ordem organizacional. Assim como, neste mesmo contexto, existirão momentos de fluidez, autonomia e criatividade, características estas que nos remete à física contemporânea. Temos assim, duas lógicas que são antagônicas, mas que, conjuntamente dialogam e se complementam. Morin (2007) vai contemplar no pensamento complexo o reconhecimento da incompletude e da incerteza diante qualquer conhecimento. Podemos compreender assim que, o pensamento complexo seria uma possibilidade para enfrentarmos as contradições, incertezas, paradoxos e complementações da vida. Esta maneira de pensar é pertinente ao processo de *coaching* abordado aqui, pois este contempla outras possibilidades do *coachee* perceber seu mundo interno / externo, alterando assim, seu próprio campo perceptual (ROGERS, 1992). No momento em que um *coachee*

passa a ter mais consciência de si mesmo – seja no âmbito profissional como no pessoal, vai refletindo sobre suas escolhas de vida (abrindo-se às experiências), seu papel na organização empresarial e demais papéis sociais que representa na sociedade (pai, esposo e etc), repensando seus comportamentos e movimentos para possíveis mudanças a serem realizadas. Dito de outra maneira, na medida em que ocorre a mudança no *self* – na maneira do sujeito perceber a si mesmo, este terá mais coerência em suas ações e buscará agir em busca da realização de suas necessidades a partir de impulsos que estejam em conformidade com o conceito que tem de si mesmo (ROGERS, 1992).

Entendemos comportamento sob a perspectiva da abordagem centrada na pessoa, o qual está associado ao processo de mudança no campo perceptual do *self* do sujeito. Acompanhamos os movimentos de cada sujeito e da organização neste processo de mudança no campo perceptual e, podemos perceber a abrangência e complexidade desta tarefa em desacomodar o que estava acomodado, conceitos e pré-conceitos cristalizados pelo tempo e pela linearidade de perceber a si mesmo, os relacionamentos interpessoais e ao mundo. Inserido neste enfoque, a mudança de comportamento ocorrerá realmente, se existir a mudança na percepção de si mesmo. Quanto mais aberto à experiência o sujeito se posicionar, menos defensivo ele será. E denotará, nos ambientes (organizacional e pessoal) pelos quais interage, atitudes mais congruentes e destacadas por mais confiança em si mesmo. E as atitudes facilitadoras (congruência, empatia e aceitação incondicional) dos *coaches* foram capazes de oferecer um ambiente acolhedor onde, através de tais atitudes, o desenvolvimento das potencialidades dos *coachees* tivessem a oportunidade de virem à tona.

Estamos cientes que mudar de um modo geral não é tarefa fácil para nenhuma esfera da vida humana, e mudar comportamento, torna-se mais complexo ainda. Percebemos ao longo desta pesquisa que, as competências operacionais a serem desenvolvidas obtiveram um menor número (05) em relação às competências comportamentais (11), números estes que podem em um primeiro momento inferir as que são mais complexas / abrangentes e enraizadas em nosso ser. Diferente, portanto, de aprender novas maneiras de fazer algo, como, por exemplo, aperfeiçoar a elaboração de relatórios. Através de conhecimentos específicos para tal, através de modelos já prontos, ou ainda, colegas auxiliando no aprendizado é possível efetivar tal aprendizado com um nível menor de complexidade. Nosso posicionamento na questão sobre mudança versa sob o seguinte ponto de vista. Inicialmente é necessário que o ser humano se conscientize da necessidade de mudar e, junto a tal

conscientização, tem que existir a vontade para. Mesmo em uma situação como esta em que o processo de *coaching* foi implementado a partir de uma estratégia de profissionalização, não deixou de ser “imposto” às lideranças. No entanto, a maneira como as pessoas foram fazendo parte da estratégia como um todo, foi sendo motivo de interesse em participar do processo de *coaching*. Por mais que denotasse algo novo, um termo em inglês, algo que demandaria avaliações, enfim: o desconhecido estava posto. Contrapondo a todo este suposto “monstro corporativo” as etapas para apresentar a implementação, como ocorreriam às avaliações e quem as fariam, o treinamento que os mesmos participariam a presença constante dos *coaches* acompanhando os acertos e erros do projeto (inclusive os nossos erros), a transparência de que estaríamos construindo juntos esta ferramenta de gestão, foram pontos que facilitaram consideravelmente nossas intervenções, o processo de *coaching*, de desenvolvimento, de todos os movimentos para as mudanças organizacionais e pessoais.

Podemos inferir que, o comprometimento de todos envolvidos no processo de *coaching*, contribuiu consideravelmente para que as mudanças pudessem efetivamente ocorrer. A organização posicionou-se com disponibilidade com o intuito de atender as demandas que surgiam em relação aos *coachees*, ofereceu apoio, estímulo e atenção em todas as etapas. Este é um fator importante para que se construa um processo com êxito e, principalmente, com sustentabilidade para manter as mudanças realizadas.

No decorrer desta pesquisa existiu etapas que foi necessário realizar simplificações, separações e, também, junções / interligações. Parece assim, que utilizamos lógicas antagônicas, mas na verdade, esta dinâmica faz parte da teoria da complexidade. Por vezes, recorremos a conceitos de uma lógica binária que contempla ou /ou, ou seja, ou isto ou aquilo e, em outros momentos, a pesquisa foi embasada também pelo pensamento não-linear que supõe a inserção do e / e. Ou seja, no mundo corporativo lidamos com as duas lógicas em diálogo constante, pois o determinismo se faz presente nas regras / controles, por exemplo, assim como as lideranças e colaboradores têm a possibilidade de percorrer caminhos que os conduzam a diversas descobertas profissionais e pessoais oportunizadas pela mesma estrutura paralelamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos da análise dos dados, podemos considerar que o processo de *coaching* como estratégia ao projeto de profissionalização da empresa em questão, mostrou-se eficaz no desenvolvimento das competências comportamentais e operacionais das lideranças. Com tais dados, também ficou evidenciado que as mudanças repercutiram nos liderados / *coachees*, no ambiente organizacional. Neste sentido, ampliaram e aprimoraram a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre pares e superiores imediatos e nas relações familiares. A partir do momento em que as lideranças passaram a olhar certos acontecimentos da vida com lentes mais amplas e, com mais abertura, ampliaram seu campo perceptual contando com outras possibilidades a fim de resolverem velhos problemas (pendências profissionais e pessoais de relacionamento interpessoal, principalmente). Podemos dizer que passaram a se conhecer um pouco mais neste processo de *coaching* e, durante esta trajetória, mudaram o conceito de si mesmos. Com isto, alteraram também, a maneira de se relacionar com os outros. E, por sua vez, estas mudanças irradiaram, positivamente, no clima organizacional da empresa como um todo. Desenvolveram desta forma, um pouco mais de compreensão com os pares, superior imediato, cliente-empresa e os liderados. Consequentemente, estes comportamentos repercutiram também na vida pessoal de cada um.

Percebemos ainda, que a característica da cultura organizacional em que a pesquisa empírica esteve inserida, contribuiu consideravelmente para que as mudanças ocorressem. Por conta de ser uma organização com valores e crenças que tendem à humanização em suas ações, que valoriza a importância de contar com a colaboração e cooperação de suas lideranças, uma vez que, o próprio segmento requer muita dedicação, envolvimento e disponibilidade das mesmas. Do outro lado, houve o reconhecimento dos sujeitos no processo de *coaching* em função da confiança, entusiasmo, seriedade e investimento que os Dirigentes denotavam diariamente diante o processo em si. Podemos considerar algumas características da cultura organizacional da empresa as quais contribuíram para o êxito do processo de *coaching*. Desde 2003 esta organização conta com projetos de profissionalização dos níveis estratégico ao operacional, gradativamente, o foco de aprendizagem contínua se fez presente em todos os níveis hierárquicos. Outros itens da cultura organizacional que apresentaram condições favoráveis para o processo de *coaching*: comprometimento e envolvimento de todos os envolvidos no processo de crescimento organizacional na busca por resultados e,

paralelamente, no estabelecimento de relações interpessoais de cooperação ao invés de competição. Abertura para a mudança, predomínio da clareza e transparência entre as pessoas e os diferentes níveis hierárquicos. Krausz (2007) vai abordar que uma empresa que possui uma cultura organizacional favorável ao processo de *coaching*, terá alguns dos itens mencionados a respeito da empresa onde a pesquisa foi realizada, tais como: existência de relacionamentos cooperativos, troca constante de conhecimentos, *feedbacks* entre as pessoas e foco na aprendizagem objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal. Esta dinâmica organizacional favorável ao processo de *coaching*, após a realização do mesmo, potencializou as características já existentes na dinâmica organizacional.

Diante deste cenário, estabelecemos realmente relações de ajuda e parceria, características estas fortemente pautadas por um jeito de ser proveniente da abordagem centrada na pessoa, mas antes dela, pelo jeito de ser em sincronicidade com os responsáveis pela implementação, execução e participação do processo de *coaching*. O crescimento e desenvolvimento de competências também repercutiram na vida profissional e pessoal dos *coaches*. Revisitamos nossos modelos pré-concebidos frente a temas inusitados, e paralelamente aos episódios experienciados pelos *coachees* em suas vidas privadas, também questionávamos muitos dos “nossos processos”, de nossas escolhas, do rumo que seria dado após este marco. Certamente fomos facilitadores das potencialidades existentes em cada sujeito, mas também nos permitimos a aprender a cada nova situação que nos convidava a novos desafios constantemente.

Os formulários foram elaborados com os objetivos de sistematizar o processo de *coaching*, como também de auxiliar no planejamento e acompanhamento das ações dos *coachees*. Subsídios estes os quais atenderam nossas expectativas, uma vez que, os registros provenientes dos mesmos forneceram recursos para analisar pontualmente as mudanças comportamentais e operacionais produzidas pelo processo de *coaching*. Temos consciência de que o formulário três particularmente, de avaliação de resultados pós-*coaching*, poderia ter sido elaborado contemplando uma quantidade de respostas pares nos indicadores de desempenho ao invés de respostas ímpares. Tal procedimento evitaria a tendência dos avaliadores em marcarem a coluna do meio, a qual sugere indecisão ou falta de comprometimento. Percebemos ainda que, o treinamento para os avaliadores dos resultados do processo de *coaching* poderia ter ocorrido em um formato mais extenso (em relação à quantidade de horas / treinamento), pois verificamos que alguns dos avaliadores não estavam

totalmente apropriados com a tarefa em si. Percebemos esta lacuna na própria análise dos documentos em relação a terminologias com as quais se equivocavam ao preencherem os formulários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Realizar esta dissertação foi mais uma oportunidade de aprofundar o tema *coaching*, como também, um desafio frente aos embasamentos teóricos que nos fizeram questionar, algumas vezes causaram estranheza e desconfortos a respeito do que supúnhamos ser a única maneira de pensar. Não podemos nos colocar de maneira dissociada frente aos desafios aos quais propomos aos *coachees* e a organização empresarial, pois nossa postura foi de abertura às experiências com as quais construímos e crescemos juntos concomitantemente. Somos profissionais e pessoas que também possuem saberes cristalizados e enraizados por uma lógica predominantemente proveniente da física clássica, onde se faz mais presente a exclusão do que a inclusão (de conhecimentos), a rigidez das ideias e de comportamentos.

Esta dissertação teve como propósito analisar as mudanças comportamentais e operacionais produzidas no e pelo processo de *coaching* empresarial. A teoria sistêmico-complexa e a abordagem centrada na pessoa deram suporte às discussões entre a teoria e a prática do processo em si. O *coaching* leva em consideração o desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais das lideranças possibilitando através desta ferramenta de gestão, que novas maneiras de pensar, sentir e estar no mundo sejam promovidas. E as concepções teóricas estudadas auxiliaram neste período (o processo de *coaching* ocorrendo) de novas ações e, de um modo mais abrangente, de transformações dos indivíduos e da organização empresarial.

Compreendemos também que, o papel das lideranças na contemporaneidade tende à de um desenvolvedor de pessoas e, sob este enfoque, o *coaching* empresarial é uma ferramenta de gestão que se mostrou eficaz no desenvolvimento de potencialidades dos líderes (MUSSAK, 2010).

Os princípios da teoria sistêmico-complexa, tais como dialógica, recursividade e hologramático nos permitem perceber a realidade com outras possibilidades, rompendo assim com o princípio da linearidade. O princípio da dialógica (MORIN, 2008) se faz presente, no momento em que, as diferentes lógicas da pesquisa se complementam em um movimento de inclusão dos conhecimentos (*coaching*, teoria sistêmico-complexa e abordagem centrada na pessoa). O princípio da recursividade (MORIN, 2009) é compreendido quando a organização empresarial influencia seus colaboradores repassando seus valores e crenças a estes. E, a empresa será produto, quando recebe destes colaboradores as influências dos mesmos. O princípio hologramático (MORIN, 2009b) se faz presente quando percebemos que a

organização está nos indivíduos e, os indivíduos estão na organização. Temos o todo e as partes se interrelacionando.

Surpreendemos-nos o quanto a complexidade está presente no contexto organizacional e fora dele também. Percebemos ainda, que o processo de *coaching* em consonância com as ideias da teoria sistêmico-complexa e os principais pressupostos da ACP (abordagem centrada na pessoa) é uma importante ferramenta de gestão no mercado de trabalho, capaz de possibilitar o desenvolvimento de potencialidades do sujeito, potencialidades estas que se atualizam constantemente na vida de todo ser humano. Possibilitando assim, outras maneiras de perceber a si mesmo, de se relacionar com seus pares e superiores imediato e de se relacionar com seu contexto familiar. Esta tendência atualizante é própria do ser humano e tem como foco o desejo por crescimento (BOZARTH, 2001; TAMBARA e FREIRE, 1999).

Entendemos que a pesquisa atendeu de maneira satisfatória nossos objetivos, pois foi possível analisar as mudanças e os movimentos de crescimento produzidos no processo de *coaching* em si. Destacáramos como algo a melhorar, o aprimoramento na elaboração do formulário o qual avalia os resultados pós-*coaching*. As opções de respostas do tipo: atendeu, atendeu parcialmente e não atendeu poderão ser ampliadas (talvez respostas em forma de escala), bem como o número de opções poderá ser em quantidade par. Desta forma, o avaliador não denotará a tendência em marcar na coluna de respostas do meio. Outro aspecto limitador percebido na pesquisa foi o período de treinamento para os avaliadores do processo de *coaching*, este deverá ser ministrado em uma quantidade maior de horas a fim de ser mais esclarecedor.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 2008.
- ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. **Psicologia USP**, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOZARTH, J. **Terapia centrada na pessoa: um paradigma revolucionário**. Lisboa: Edual, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Construção de talentos coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz – como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2008.
- FAGUNDES, P. M.; JOTZ, C. B.; SEMINOTTI, N. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter) subjetividade dos trabalhadores. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 39, n 2, p. 224-231, abr./jun. 2008.
- FAGUNDES, P. C. **Desenvolvimento de competências coletiva de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Porto Alegre: 2007. Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.
- FONSECA, A. H. L. **Em busca de vida: da terapia centrada no cliente à abordagem centrada na pessoa**. São Paulo: Summus, 1983.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOBBI, S. L. **Abordagem centrada na pessoa: vocabulário e noções básicas**. Tubarão: Ed. Universitária, 1998.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JUSTO, H. **Cresça e faça crescer**. 5. ed. Canoas: La Salle, 1987.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LIVRARIA CULTURA. Disponível em: <<http://www.livrariacultura.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Pensando diferente**: como lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão. São Paulo: Atlas, 2010.

MERLEVEDE, P.; MERLEVEDE, D. C. B. **Dominando o mentoring e o coaching com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. _____. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.

_____. **O método 6**: ética. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2008.

_____. **O método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand, 2009.

_____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, I. S.; VIEIRA, C. L. **A revolução dos q-bits**: o admirável mundo da computação quântica. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2009.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.
- REIS, Homero. **Coaching ontológico: a doutrina fundamental**. Brasília: Thesaurus, 2011.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RIBEIRO, D. O novo discurso gerencial: o lado humano do indivíduo. **Revista da ESPM**, n. 2, p. 106-110, mar.-abr. 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROGERS, C. R. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.
- _____. **Terapia centrada no cliente**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- _____. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- SCARPARO, H. (Org.). **Psicologia e pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- SCHULTZ, D. P. **História da psicologia moderna**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- TAMBARA, N.; FREIRE, E. **Terapia centrada no cliente: teoria e prática: um caminho sem volta**. Porto Alegre: Delphos, 1999.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- WOLK, Leonardo. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- WOOD, J. K. (Org.). **Abordagem centrada na pessoa**. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1994.
- ZAHAROV, A. **Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal**. Rio de Janeiro: Brasport: 2010.

APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE COACHING – LNC

Nome: _____ Função: _____

Tempo de empresa: _____ Idade: _____

Nível Escolaridade: _____ Turno: _____

Data Coach: ____/____/____

Itens a serem desenvolvidos	
Operacionais	Comportamentais

Responsáveis pelo levantamento de necessidades:

- 1. Supervisores:
 - Coordenador Operacional
 - Psicóloga Organizacional Ana Garcia.
 - Analista de Segurança
- 2. Líderes:
 - Supervisores
 - Psicóloga Organizacional Ana Garcia.
 - Analista de Segurança

Assinatura do Responsável.

**APÊNDICE B - FORMULÁRIO PRINCIPAIS PERCEPÇÕES OBTIDAS DURANTE
O COACHING – PPOC**

Nome: _____ Função: _____

Tempo de empresa: _____ Idade: _____

Nível Escolaridade: _____ Turno: _____

Data Coaching: _____ Encontro N°: _____

Itens a serem desenvolvidos	
Operacional	Comportamental

Impressão geral Transmitida:

Ações Sugeridas:

Ana Garcia – Psicóloga Organizacional

Analista de Segurança

**APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS
PÓS-COACHING –ARPC**

Nome: _____ Função: _____

Tempo de empresa: _____ Idade: _____

Nível Escolaridade: _____ Turno: _____

Data da avaliação: Início: ___/___/___ Fim: ___/___/___

Encontro N°: _____

Item desenvolvido	
Operacional	Comportamental

Operacional

Comportamental

() Atendeu

() Atendeu

() Atendeu Parcialmente

() Atendeu Parcialmente

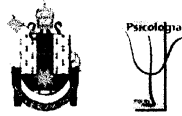
() Não atendeu

() Não atendeu

Comentários:

Responsável pela Avaliação

ANEXO A - COMISSÃO CIENTÍFICA DA FACULDADE DE PSICOLOGIA



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Ofício 004/2011 – FCC

Porto Alegre, 19 de abril de 2011.

Senhor(a) Pesquisador(a)

A Comissão Científica da Faculdade de Psicologia da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo intitulado **"O processo de Coaching nas organizações empresariais"**.

Sua investigação está autorizada a partir da presente data, sem a necessidade de passar pelo Comitê de Ética, devido a características específicas da pesquisa, explicitadas no parecer final.

Atenciosamente,

Faculdade de Psicologia
Mestrado e Doutorado em Psicologia
Prof. Dr. Adolfo Rizzinatto
PUCRS

Coordenador da Comissão Científica da Faculdade de Psicologia

Ilmo(a) Sr(a)

Orientador(a): Nédio Seminotti

Pesquisador(a): Ana Lúcia Garcia

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – P. 11– 9º andar – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3500 – Fax (51) 3320 – 3633
E-mail: psicologia-pg@pucrs.br
www.pucrs.br/psipos

ANEXO B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

PUC

PRPPG

TERMO DE COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE

Ana Lucia Garcia, brasileira, solteira, psicóloga, aluna do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, inscrita no CPF/MF sob o nº 66994390063, abaixo firmado, assume o compromisso de manter **confidencialidade e sigilo** sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas a que obteve acesso durante a execução do projeto intitulado: O processo de *Coaching* nas organizações empresariais.

Por este Termo de Confidencialidade compromete-se:

1. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para uso de terceiros;
2. A não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso relacionada a tecnologia acima mencionada;
3. A não apropriar-se para si ou para outrem de material confidencial e/ou sigiloso que venha a ser disponível através da tecnologia ora mencionada;
4. A não repassar o conhecimento das Informações confidenciais, responsabilizando-se por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por seu intermediário, e obrigando-se, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas:

- “**Informação Confidencial**” significará toda informação revelada relacionada a tecnologia acima descrita, através da execução do projeto a respeito de, ou, associada com a Avaliação, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.
- “**Informação Confidencial**” inclui, mas não se limita à informação relativa às operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, instalações, equipamentos, segredos de negócio, segredos de fábrica, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especificações, componentes, fórmulas, produtos, amostras, diagramas, desenhos, desenhos de esquema industrial, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios revelados durante a execução do projeto.

Escritório de Transferência de Tecnologia - ETT
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 96C - Sala 119
CEP 90619-900 - Porto Alegre - RS - Brasil

Fone: 0 (xx) 51 3320-3907 R: 4969
Fax: 0 (xx) 51 3320-3694 R: 4938
e-mail: ett@puccrs.br



Porto Alegre, 22 de Março de 2011.

Ao Comitê de Ética e Pesquisa PUCRS

Prezados Senhores:

Declaro que tenho conhecimento do projeto de Pesquisa intitulado “O processo de *Coaching* nas organizações empresariais” proposto por Ana Lucia Garcia, sob a orientação do Prof. Dr. Nedio Seminotti a ser desenvolvido pela Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Para a referida pesquisa será utilizada a análise de documentos produzidos durante o programa de Coaching realizado no período de 2009 a 2010, desenvolvido pela profissional acima mencionada na empresa Fortaleza Serviços de Vigilância (Caxias do Sul / RS). A análise destes documentos só poderá ocorrer a partir da apresentação da carta de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS.

Atenciosamente,

Luiz Raimundo Tomazzoni

Diretor Comercial