



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL – UDF
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

ANA MARIA VERAS VILANOVA E SILVA

**PROPOSTA DE COACHING PARA GESTORES NUMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA LEGISLATIVA**

Brasília – DF

2010

ANA MARIA VERAS VILANOVA E SILVA

**PROPOSTA DE COACHING PARA GESTORES NUMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA LEGISLATIVA**

Monografia apresentada ao Departamento de Pós-Graduação da UDF, do Curso MBA em Gestão de Pessoas, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Jacqueline Silveira de Sá Leitão

Brasília – DF

2010

Agradecimentos

Agradeço a Deus que, com sua presença inspiradora, esteve presente durante o trajeto que culminou com esse trabalho;

Exedito, meu esposo, Gabriela e Vítor, meus filhos, pelo carinho e apoio.

Aos meus pais, pelo valor que só faz sentido estudar com a finalidade de colocar em prática o saber aprendido;

A minha orientadora Prof^a Dr^a Jacqueline Silveira de Sá Leitão, pelo incentivo e apoio, profissional competente e acolhedora durante os encontros para orientação de monografia;

Os integrantes da equipe de trabalho da qual faço parte na Câmara Legislativa do Distrito Federal, em especial, Soraya Sodré, gestora da Unidade;

Os colegas e parceiros de muitas discussões Thiago Bazzi e Sílvia de Paula pelos momentos em que compartilhei a gestação e construção desse trabalho;

O gestor que me permitiu que as informações do acompanhamento de desenvolvimento gerencial fossem aqui registradas, pessoa comprometida com seu crescimento humano-profissional;

A equipe da Escola do Legislativo pelo empenho no trâmite burocrático das etapas requeridas para que eu pudesse cursar a Pós-Graduação em Gestão de Pessoas;

O colega de trabalho Vilcemar pela atitude sempre solícita de me ajudar com dicas na área de informática;

A Lícia de Castro, psicóloga e psicodramatista, pelos momentos de troca por e-mail acerca da temática *coaching*, onde fui validada a prosseguir nas reflexões socializadas.

“Uma jornada de mil milhas começa com um passo.” (LAO-TSÉ, 604 a 531 a.c.).

SUMÁRIO

Lista de tabelas	VII
Lista de figuras	VII
Lista de imagens	VII
Resumo	VIII
Introdução.....	9
1. Visão Geral e Motivação em Relação ao Tema	9
2. Questões da Pesquisa e Objetivos	16
2.1. Objetivos	16
2.2.1. Objetivo Geral	16
2.2.2. Objetivos Específicos	17
3. Metodologia	18
3.1. Caracterização da Pesquisa	18
3.2. Análise de Conteúdos	18
3.3. Ambiente de Pesquisa	19
4. Revisão de Literatura	20
4.1. <i>Coaching, coach, coachee</i>	20
4.1.1. Detalhamento do Processo de Coaching	27
4.1.1.1. Modelo Achiveve	29
4.1.1.2. Modelo GCP	30
4.1.1.3. Modelo GROW	30
4.1.1.4. <i>Coaching</i> Transformacional	32
4.1.1.5. Cultura de Autodesempenho e Coaching Transformacional	34
4.2. Observador, Modelos Mentais, Emoção, Domínios Primários do observador e Ontologia da Linguagem	35
4.3. Janela de Johari e Visão Psicodramática de Homem Relacional	40
5. Resultados e Discussão	44

5.1. Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial	44
5.1.1. Detalhamento do Primeiro e Segundo Encontro	52
5.2. Proposta de Coaching numa Instituição Pública Legislativa	60
6. Considerações Finais	65
7. Referências	68

Lista de Tabelas

Tabela 1. Janela de Johari	41
Tabela2. Instrumento de Acompanhamento e Desenvolvimento Gerencial	47
Tabela 3. Plano de Ação de Desenvolvimento Gerencial	49
Tabela 4. Instrumento de Feedback	61

Lista de Figuras

Figura 1. Conceito de Competência	14
Figura 2. Domínios Primários do Observador	37

Lista de Imagens

Imagem 1. Mulher Elástica, Super Homem e Velma	55
Imagem 2. Personagem Traíçoeiro	55

RESUMO

Este estudo objetiva a elaboração de uma proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa e caracterizou-se como uma pesquisa aplicada. É um estudo exploratório, em razão de discutir e aprofundar temáticas, ainda, em construção, na perspectiva de ampliá-las. Como técnica de levantamento de conteúdo, utilizou-se a análise documental do Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, com base na literatura de *coaching*, bem como a observação participante por meio da interação entre o pesquisador e os sujeitos envolvidos na situação investigada, onde o ambiente de pesquisa é a Câmara Legislativa do Distrito Federal. Foi realizada análise do instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, com o objetivo de identificar aspectos a ser alterados, eliminados ou inseridos. A elaboração de uma proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa reuniu elementos do Modelo Achieve, GCP, *GROW*, Transformacional ou ontológico e Transformacional com foco no desempenho gerencial, praticados nos cenários organizacionais. Embora não se constitua, ainda, como uma proposta ontológica de *coaching*, busca contribuir para a mudança do quadro de referência do gestor, o que poderá resultar em modificações na sua forma de atuar.

Palavras-chave: *Coaching*, *coach*, *coachee*, observador, domínios primários do observador, ontologia da linguagem, Janela de Johari, modelos mentais.

INTRODUÇÃO

Na introdução, apresentar-se-ão a visão geral e a motivação em relação ao tema, as questões de pesquisa, objetivos, metodologia e referencial teórico.

No capítulo 1, será discutida a visão geral e a motivação em relação ao tema.

No capítulo 2, as questões da pesquisa e os objetivos serão descritos.

No capítulo 3, será apresentada a metodologia, que inclui a descrição do ambiente de pesquisa; estratégia de análise do instrumento de *coaching*; descrição do instrumento sob análise.

No capítulo 4, é apresentada a revisão de literatura acerca do conceito de temas *coaching*, *coach* e *coachee*, bem como o conceito de ontologia da linguagem, domínios primários do observador, modelos mentais e outros termos, naquilo que é necessário à compreensão da temática em discussão. Cabe salientar que analisar ou comparar abordagens de coaching não será finalidade do presente trabalho.

No capítulo 5, Discussão e Resultados, busca-se comparar o Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial com a revisão de literatura relativa à temática *coaching*, com vistas à elaboração de uma proposta de *coaching* que melhor atenda às necessidades dos gestores, enquanto líderes, junto a equipes de trabalho no cenário de uma instituição pública.

No capítulo 6, serão explicitadas as considerações finais.

1. VISÃO GERAL E MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO AO TEMA

No mundo globalizado, são requeridas cada vez mais dos profissionais habilidades e competências, voltadas a processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança e planejamento, dentre outras, para responder, com complexidade de saberes, aos desafios postos pelo cenário organizacional.

Nessa perspectiva, os profissionais devem responder aos desafios organizacionais, de modo a transformar ameaças em oportunidades a partir do *Know-how* adquirido ao longo da trajetória pessoal, somada aos conhecimentos resultantes da escolaridade, de cursos de treinamentos e capacitação, bem como de suas vivências ocupacionais, num processo permanente e contínuo de desenvolvimento, compreendido enquanto "... a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidade de maior complexidade" (DUTRA, 2006, p. 29).

À medida que o profissional agrega valor à organização, agrega valor a si mesmo, há uma troca permanente de saberes entre eles, conforme ratificado por Dutra (2006):

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (p. 27).

Para se compreender o cenário organizacional é necessário se levar em consideração as redes de conversação construídas nesse ambiente. Os indivíduos se constituem a partir dessas redes de conversação, ou seja, das relações que mantêm com os demais, por meio de diálogos e trocas permanentes.

Em conformidade com Echeverría (2009 a), a conversação ocorre por meio da linguagem e abrange além dos vocábulos utilizados, as inúmeras formas que tornam possível o relacionamento com as demais pessoas de modo acolhedor e respeitoso quanto às diferenças que possam estar postas. Nesse sentido, incluirá o falar e a escuta efetiva, a empatia que permite ao indivíduo acolher o distinto pensar, sentir e atuar do outro, de modo que seja capaz de lidar com conflitos que resultam

dos diversos pontos de vista que possam ser expressos ao se observar uma mesma situação ou contexto.

Ao se abordar competência conversacional, Maturana (2002), afirma que a constituição do indivíduo enquanto sujeito se dá a partir das relações que ele estabelece com as pessoas, a começar com aqueles que formam seu núcleo primário de relações, seus familiares e pessoas significativas que vai conhecendo e conversando ao longo de sua trajetória.

Às relações primárias se somam os demais relacionamentos que esse sujeito irá estabelecer a partir de sua infância, passando pela adolescência e vida adulta, e irão dar forma e conteúdo ao tipo de observador que virá a ser, ou seja, o registro de suas conversações ao longo de sua trajetória é que irá determinar a forma como ele explicará os fatos e as situações vividas e determinará, portanto, seu modo singular de atuar no mundo, bem como expressará sua maneira específica de se relacionar com as pessoas.

O resultado disto é que o viver humano se dá num contínuo entrelaçamento de emoções e linguagem como um fluir de coordenações consensuais de ações e emoções. Eu chamo este entrelaçamento de emoção e linguagem de conversar. Os seres humanos vivem em rede de conversações que se entrecruzam em sua realização na nossa individualidade corporal. (MATURANA, 2002, p. 92).

Em conformidade com Echeverría (2004), ao abordar as competências conversacionais necessárias ao gestor, no mundo organizacional, em sua relação permanente com pessoas e equipes:

Ele deveria possuir competências conversacionais que facilitassem a concretização dos trabalhos de sua equipe. Essa habilidade, porém, não está necessariamente associada à quantidade de livros que ele leu ou às qualificações obtidas na universidade. O melhor gerente costuma ser fruto da combinação do conhecimento que traz e de sua competência para conversar. (p. 5).

Echeverría (2004), ao se referir às competências conversacionais a ser buscada por líderes e gestores em sua relação diária com os colaboradores, dentro das organizações, dá ênfase ao ato de escutar efetivamente, de modo a situá-lo enquanto indispensável nas relações humanas, no sentido de ser a escuta que valida e confere sentido ao falar:

Não há colaboração possível se a pessoa não aprende a escutar, a se abrir para compreender a diferença, para entender que o outro é distinto sem colocar à prova sua legitimidade. A escuta se baseia no respeito; respeito em relação ao outro, para aceitá-lo como alguém diferente, legítimo e autônomo. (p. 10).

Portanto, na perspectiva de correlacionar o exposto anteriormente com as competências conversacionais que devem estar presentes no comportamento do gestor no cenário organizacional e que contribui para a o desempenho satisfatório de sua equipe de trabalho, ele deverá saber escutar de modo efetivo seus colaboradores. Escuta que deverá ser acompanhada de ações que visem criar senso de equipe, por meio de reuniões periódicas, onde os processos de trabalho e seus aspectos facilitadores e restritivos possam ser discutidos e avaliados pelos membros que compõem essa equipe. Momentos nos quais os funcionários se sintam à vontade para abordar suas dificuldades e preocupações relacionadas ao trabalho, sugerirem rotinas inovadoras e criativas e, até, abolir atividades desnecessárias.

Ao desenvolver competências conversacionais, o gestor irá facilitar a construção desse senso de equipe, onde as diferenças, isto é, as singularidades dos sujeitos, são concebidas como possibilidades agregadoras de valor e ampliação do campo de ações possíveis, onde os pontos de vistas distintos são acolhidos e respeitados. Em conformidade com Echeverría (2004), é indispensável que o ponto de vista distinto possa ser incluído como legítimo.

A competência conversacional do gestor abrange sua atitude indispensável em informar com clareza aos membros de sua equipe acerca da tarefa, a qualidade esperada, os prazos de entrega, dentre outros aspectos; deve possuir ou desenvolver a habilidade de delegar atribuições sem sobrecarregar alguns, em detrimento de outros que acabam por ficar ociosos, de modo a comprometer a entrega da equipe, em sua totalidade.

O presente trabalho concebe, pois, as organizações como redes permanentes de conversação, onde a linguagem é ação, que transforma os sujeitos envolvidos no ato de falar e escutar, em conformidade com Echeverría (2004), de modo a impactar positivamente o desempenho das atribuições funcionais. Segundo o autor, o termo conversação vai além do ato das pessoas de conversar dentro das organizações, mas abrange a escrita de um relatório, a leitura de um livro, o modo autocrático ou democrático como se gerencia as equipes de trabalho, a tomada de decisão:

Toda empresa é um sistema dinâmico de conversação, de diálogo com seu entorno. Se entendemos como essa organização conversa com seus colaboradores, conseguimos vislumbrar o que é possível e impossível obter dela, porque alcança níveis de produtividade estabelecidos, os motivos pelos quais sua meta fica abaixo das projeções e, sobretudo, qual a razão para não alcançar índices de produtividade mais elevados. Concluímos, portanto, que em suas conversas, a empresa define seu destino. (p. 4).

Enquanto rede permanente de conversação, por meio de seus atores organizacionais que ocupam cargo de direção e chefia, a Instituição deverá criar clima organizacional favorável para que os funcionários possam desenvolver relacionamentos interpessoais que possuam o respeito como base sustentadora quanto às diferentes formas de olhar e interpretar uma mesma situação, o que tornará possível a convivência entre eles.

Diretores, gestores e colaboradores, em sua condição de observadores distintos entre si, deverão buscar a “humildade ontológica”, segundo Kofman (2007, p.95) como premissa para alcançarem níveis de desempenho e produtividade cada vez maiores, onde as pessoas que compõem a equipe não sintam nem acima, nem abaixo, mas lado a lado, independente da assimetria própria do cargo.

É preciso entender que nossas percepções são condicionadas por nosso modo particular de ver as coisas. Outras pessoas poderão ter percepções diferentes, mas, igualmente válidas, derivadas de modos de ver diferentes, mas, igualmente válidos. A humildade ontológica não significa abrir mão de nossa própria perspectiva. (...) A humildade é compatível com sua assertividade; seu ponto de vista é inteiramente válido. A humildade é incompatível com a obliteração dos outros; a visão alheia é igualmente válida. (p. 101).

Em conformidade com Dutra (2008), o conceito de competência abrange mais do que conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atribuições e responsabilidades dos profissionais, e, portanto, só será plenamente explicitada se for levado em consideração o conceito de entrega da pessoa em relação à organização.



Figura 1. Conceito de competência.

Fonte: disponível em www.moodle.ufba.br/mod/book/print.php?id=13137, acesso em 04 abr. 2010.

De acordo com Dutra (2008), o conjunto de qualificações dos profissionais só se torna competência se for capaz de responder positivamente frente aos desafios e necessidades da organização, de forma a correlacionar complexidade de atribuições e entrega. Mais do que ter clareza quanto ao que fazer, para que fazer e saber fazer, o indivíduo precisa ter interesse, disposição interna e concretizar o fazer.

Nessa perspectiva, a competência abrange conceitos como complexidade e espaço ocupacional, ou seja, à medida que as pessoas desempenham atribuições de maior responsabilidade e complexidade, elas ampliam seu espaço ocupacional, sem, no entanto, mudar de posição na organização, o que faz crescer o número de demandas a elas dirigidas, em razão de sua competência para responder positivamente aos desafios postos no cenário organizacional.

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. (DUTRA, 2008, pág. 31).

Segundo Le Boterf (2003), a competência consiste em reunir e saber utilizar recursos pessoais e recursos de seu meio organizacional. Os recursos pessoais abrangerão os distintos saberes do indivíduo, com suas diversas experiências somadas ao longo da vida e, ainda, “saber-fazer, aptidões ou

qualidades” (p. 93); os recursos de seu meio incluirão as máquinas, as instalações materiais, as redes relacionais e as informações tácitas e explícitas.

Para Zarifian (2003) a competência do indivíduo está relacionada à sua capacidade de iniciativa e de se responsabilizar em responder aos problemas que ocorrem no contexto profissional. Para ele, responsabilidade significa responder não só pelas atitudes e comportamentos concretizados, mas, também, por aquilo que ele deveria ter feito e não o fez em seu espaço ocupacional.

Minha intuição é que o futuro do modelo da competência dependerá muito mais da maneira como a iniciativa e a responsabilidade conseguirão articular-se, uma em referência à outra (com o risco permanente, em uma relação salarial, de que a responsabilidade sufoque a iniciativa). Em outras palavras, a tomada de iniciativa é o cume do exercício da competência. O ‘assumir de responsabilidade’ constitui o quadro de referência.” (p. 143 e 144).

E, dentro do contexto de aprimorar e desenvolver competências profissionais que possam impactar positivamente a organização, na Câmara Legislativa do Distrito Federal, ao final do primeiro semestre de 2009, Thiago Bazi e a autora desse trabalho, Assistentes Sociais, eles elaboraram o **Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial**, com vistas a aprimorar e desenvolver competências gerenciais, em questões relacionadas ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações.

O referido Instrumento passou a ser utilizado a partir do segundo semestre de 2009, como referencial sustentador dos encontros com gestores para discutir e aprofundar as questões citadas. Vale ressaltar que a adesão ao acompanhamento de desenvolvimento gerencial é voluntária e, desse modo, pode ser interrompida a qualquer momento pelo gestor, caso não mais se sinta motivado a participar da proposta.

E na perspectiva de refletir o Instrumento que norteia os encontros de acompanhamento de desenvolvimento gerencial, de modo a estabelecer as conexões teórico-metodológicas entre ele e a revisão de literatura acerca de *coaching*, inscreve-se o presente trabalho que tem como temática **Proposta de Coaching para Gestores numa Instituição Pública Legislativa**.

2. QUESTÕES DA PESQUISA E OBJETIVOS

2.1. QUESTÕES DA PESQUISA

O problema de pesquisa do presente trabalho busca responder como deve ser a estrutura e os conteúdos teórico-metodológicos de uma proposta de *coaching* voltada à criação e desenvolvimento de habilidades de gestores, enquanto líderes, junto a equipes de trabalho, numa instituição pública, em conteúdos relacionados ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações da Unidade.

Ao formular esse problema, pretende-se correlacionar o Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial que norteia os encontros de acompanhamento de gestores com a revisão de literatura que versa acerca de *coaching*, com vistas à elaboração de uma proposta de *coaching* que dê respostas efetivas às inquietações e aos aspectos que dificultam o agir de gestores na relação com suas equipes de trabalho, no cenário da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Almeja-se a elaboração de uma proposta que identifique e supere os pontos fracos do referido instrumento.

Ressalta-se que a elaboração de uma proposta de *coaching* para uma Instituição Pública Legislativa, embora os aspectos positivos do instrumento anterior devam ser validados, entretanto, pretende-se ir além dele para que possa ser efetivo quanto à superação dos pontos fracos identificados.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo Geral

- Elaborar uma proposta de *coaching* voltada ao aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais para uma instituição pública do tipo Legislativa.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Mapear os conteúdos indicados pela literatura quanto ao tema *coaching*;
- Apresentar o Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial utilizado pela organização.
- Verificar, a partir de critérios identificados na literatura, os pontos de melhoria e ajustes no instrumento analisado.
- Descrever uma proposta de *coaching* que dê sustentação ao aprimoramento e desenvolvimento de gestores para uma instituição pública, a partir da análise do Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, em relação a questões que dizem respeito ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento de ações.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em conformidade com Marconi & Lakatos (2007), o presente trabalho é uma pesquisa aplicada, pois se caracteriza por sua finalidade prática, ou seja, que o resultado dela sirva para aplicar imediatamente, de modo a solucionar problemas específicos.

É um estudo exploratório, segundo Sampieri (2006), em razão de discutir e aprofundar temáticas, ainda, em construção, na perspectiva de ampliá-las, qual seja elaborar uma proposta de *coaching* para uma Instituição Pública do tipo Legislativa.

Quanto à forma de abordagem do problema, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois investiga o fenômeno em profundidade para compreender seu significado a partir da perspectiva do pesquisador e dos sujeitos envolvidos.

Como técnica de levantamento de conteúdo, utilizou-se a análise documental do Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, com base na literatura de *coaching*, praticado na Instituição pesquisada, bem como a observação participante por meio da interação entre o pesquisador e os sujeitos envolvidos na situação investigada.

3.2. ANÁLISE DE CONTEÚDOS

Foi realizada análise do instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, com o objetivo de identificar aspectos a ser alterados, eliminados ou inseridos.

Não se constitui objetivo do presente estudo analisar as falas dos gestores, registradas por ocasião do preenchimento do referido instrumento, mas, verificar, em conformidade com a literatura em *coaching*, se a forma como se estrutura o acompanhamento de desenvolvimento gerencial, que utiliza o

Instrumento como referencial durante os encontros, consegue alcançar seu objetivo de favorecer o desenvolvimento dos gestores quanto ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações.

3.3. AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa é a Câmara Legislativa do Distrito Federal que foi criada em 1991, órgão de representação do poder Legislativo do Distrito Federal, por meio de 24 deputados distritais, eleitos pelo voto direto, conforme dita o artigo 27 da Constituição Federal de 1988: “o número de deputados à Assembléia Legislativa corresponderá ao triplo da representação do Estado da Câmara dos Deputados...”.

Nesse contexto, alguns estudos realizados, como Pesquisa acerca de Clima Organizacional em 2005, as considerações feitas a partir do questionário Inventário de Habilidades Gerenciais, respondido pelos gestores, ao final do Curso de Desenvolvimento Gerencial, em 2005, e a Dissertação de Mestrado acerca de Qualidade de Vida no Trabalho em 2008, apontaram a necessidade de se sistematizar ações permanentes com vistas ao aprimoramento e desenvolvimento do corpo de gestores.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. COACHING, COACH E COACHEE

Inicialmente, abordar-se-ão alguns conceitos acerca de *coaching*, *coachee* e *coach*, a partir da revisão de literatura para, no item posterior, detalhar as etapas constituintes do processo, onde analisar ou comparar abordagens não será finalidade do presente trabalho.

Em conformidade com Blanco (2006), *coach* e *coachee*, embora sejam vocábulos da língua inglesa, não são originários dessa língua, embora muitos autores afirmem que sua origem é francesa, entretanto, é uma palavra surgida por volta do século XV, na Hungria, na cidade de *Kocs* e dizia respeito a um transporte que hoje se pareceria com uma carruagem. Em húngaro, o referido transporte é denominado *kocsi*, *kutsche*, em alemão e *coche*, em francês antigo.

O mencionado transporte era encontrado na Inglaterra a partir do século XVI para conduzir pessoas ou correspondências e, em meados do século XVII, passou a ser utilizado amplamente nas cidades da Europa.

Como não há uma tradução precisa do termo, usar-se-á o vocábulo *coach* para designar o profissional responsável por conduzir o processo de *coaching*, onde esse processo é compreendido enquanto as ações, por meio de encontros ou sessões; e *coachee* é a pessoa que será acompanhada pelo *coach* e, no caso específico desta monografia, é o(a) gestor(a) da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Historicamente, o surgimento do *coach* está associado ao mundo dos esportes e está relacionado ao papel de treinador, de guia, alguém que irá acompanhar e monitorar o *coachee* em seu trajeto rumo ao alcance de metas.

Para haver *coaching*, precisa haver a necessidade de mudança por parte de alguém, conforme Clutterbuck (2008). Essa necessidade pode partir do próprio interessado ou do dirigente organizacional que poderá determiná-la, onde se pretenderá suprir uma carência de elevação de desempenho em determinadas áreas.

Para De Paula (2005), o *coaching* pode ser buscada apenas como uma ferramenta de aprimoramento, ainda que aquele que o busque não esteja em situação de baixo desempenho ou com necessidade de resolver situações pontuais, mas queira reforçar seu contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.

Fabossi (2009) atribui ao processo de *coaching* o valioso papel de desenvolver a capacidade de liderança, melhoria do trabalho em equipe, alinhamento entre metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo.

Segundo Wolk (2008), é impossível conceber o processo de *coaching* sem considerar a existência do diálogo contínuo, no qual *coach* e *coachee* interagem permanentemente, com vistas a facilitar que o potencial do *coachee* venha a se desenvolver e a se expressar em comportamentos observáveis.

“*Coaching* é um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando com o desenvolvimento do seu próprio potencial.” (WOLK, 2008, p. 9).

“Os *coaches* não são solucionadores de problemas, professores, conselheiros, instrutores ou mesmo especialistas, eles são bons ouvintes, facilitadores, (...) cultivadores de consciência.” (WHITMORE, 2006, p.38).

Na perspectiva anterior, o *coach*, em relação ao *coachee*, colocar-se-á no papel de monitorá-lo em questões por ele elencadas como prioridades a ser trabalhadas e que nortearão as metas que virá a estabelecer. O *coach* não irá dizer ao *coachee*, em momento algum, o que deve ou não fazer, mas fará perguntas e usará técnicas, se pertinente, para propiciar clareza, isto é, consciência, acerca das situações, de modo que aquele identifique os trajetos e recursos que poderão trazer resultados satisfatórios.

A formulação de perguntas se constitui poderosa ferramenta no *coaching* para favorecer a ampliação da consciência do *coachee*, bem como para que o *coach* compreenda a situação compartilhada por aquele. Acerca da relevância da indagação no processo de comunicação entre um sujeito que fala e outro que escuta, em conformidade com Echeverría (2004. P. 11), que afirma que: “indagar é falar para que o outro fale comigo. É um falar a serviço da escuta. ‘Diga! Conte-me!’”

Para Braga (2007), o processo de *coaching* é uma experiência de aprendizagem que gera no *coachee* um modo distinto de olhar, interpretar e atuar na realidade, onde a atuação do *coach* se dá na perspectiva de contribuir para alterar o quadro de referência do *coachee*.

O *coaching* é uma experiência de aprendizagem. Como toda aprendizagem, requer, portanto, que aquilo de novo que se tenha produzido se mantenha e não se dissolva imediatamente depois. É necessário que a aprendizagem seja 'incorporada' de tal maneira que se transforme numa maneira habitual de ser e em repertórios de ações que se realizem com crescente transparência. A isto chamamos o processo de 'incorporação' que se caracteriza pela materialização do aprendido. (p. 113).

Wolk (2008) aborda de modo incisivo que só é possível conceber o *coaching* se o *coach* agir no sentido de contribuir que as pessoas ou equipes, acompanhadas por ele, tenham consciência de si mesmas e do que se passa a sua volta, pois de tal forma terão clareza de seus objetivos pessoais e organizacionais. "O *coach* colabora com as pessoas, equipes, empresas para que tenham mais clareza em relação aos objetivos tanto pessoais como organizacional." (WOLK, 2008, p.10).

O *coach* é responsável por conduzir ações que motivam pessoas a identificarem novas formas de viver que as tornem mais plenas (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

"Os *coaches* conduzem processos que incentivam as pessoas a enxergarem mais opções da visão da realidade e descobrirem, então, quais as maneiras de enxergar as coisas que o levarão a uma vida mais feliz e produtiva" (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003 p. 100).

Segundo Souza (2007), assim como no parágrafo anterior, o *coaching* é um processo pelo qual o *coach* ajudará as pessoas que passam pelo processo a enxergarem além do que conseguem perceber hoje, de modo a ampliar suas crenças, seu desempenho e suas competências.

O *coaching* tem por finalidade apoiar e incentivar o *coachee* em sua trajetória em relação a metas. Processo no qual o *coach* se compromete em auxiliar o *coachee* no alcance de resultados, que só serão possíveis se ele estiver alinhado à meta que pretende concretizar.

Em conformidade com Whitmore (2006), o *coaching* se fundamenta em dois princípios básicos norteadores que deverão estar presentes durante todo o

processo: consciência e responsabilidade. A consciência diz respeito à clareza por parte do *coachee* em relação ao que acontece com ele, o que pode dificultar ou inviabilizar o alcance das metas, o quanto consegue olhar as situações como resultado de suas escolhas, sem buscar atribuir culpa ao sistema ou a alguém, por meio de justificativas que tornam os obstáculos maiores do que, de fato, são; o princípio da responsabilidade, expressa o comprometimento, o empenho que deverá existir por parte do *coachee* quanto à definição e alcance das metas, por meio de estratégias traçadas e colocadas em prática por ele e que se expressarão por meio de ações efetivas. Trata-se, portanto, de uma participação ativa do *coachee* durante todo o desenrolar do processo.

No sentido de propiciar a consciência, conforme dito, o *coach* utilizará a formulação permanente de perguntas, perguntas-guia como poderosa ferramenta geradora de clareza, que se expressa como a capacidade que o indivíduo tem e que poderá ser potencializada ainda mais quanto a apreender o que se passa a sua volta, de modo a buscar, permanentemente o seu significado, por meio de escuta e percepção atentas, interpretação do que se ouve e se vê, segundo Whitmore (2006). Ele, ainda, aponta que:

Embora inclua ver e ouvir no ambiente de trabalho, a consciência engloba muito mais. Trata-se da reunião e percepção clara de fatos e informações relevantes, e da capacidade de determinar o que é relevante. Consciência também engloba a autoconsciência, em particular, o fato de se reconhecer quando e como as emoções ou desejos distorcem a própria percepção. (WHITMORE, 2006, p. 30).

O *coach* contribui para a elevação da autoconfiança do *coachee* significativamente, ao nortear sua atuação a partir de princípios como consciência e responsabilidade, enquanto atitudes indispensáveis por parte do *coachee*. “É uma intervenção que tem como objetivo básico e permanente a construção da autoconfiança dos outros, independentemente do conteúdo da tarefa ou do problema.” (WHITMORE, 2006, p.13).

Segundo Whitmore (2006), embora o *coach* conduza o processo de *coaching*, ele não é um professor ou alguém que determina ou controla o que deverá ou não ser feito, mas, ao contrário, mostra-se sempre parceiro junto ao *coachee* em sua busca para alcançar metas. Portanto, o *coach* conduz o processo de acompanhamento do *coachee*, o que é diferente de uma postura de controle, pois, ao conduzir o *coaching*, ele sempre respeitará a autonomia do *coachee* no sentido

das escolhas que ele julgar que são as mais adequadas e que o levarão ao encontro de seus objetivos. Ainda deve evitar-se confundir o *coaching* com o descaso em relação ao *coachee*: “O *coaching* jamais deve ser confundido com ‘aqui estão as ferramentas’, vá em frente e descubra você mesmo.” (2006, p.31).

O que Whitmore (2006) denomina consciência, Wolk (2008) nomeará aprendizagem, isto é, processo de transformação pessoal que modifica o tipo de observador que somos frente a situações e contextos desafiadores que exigem do sujeito uma resposta criativa, diferentemente daquela dada no passado que não conseguiu equacionar o problema identificado; enquanto processo de transformação pessoal, o *coachee* se sente impelido a transformar ameaças em oportunidades de crescimento humano e profissional, a partir do momento em que começa a questionar a validade do seu modo anterior de ver e interpretar a realidade para nela atuar, o que é possível quando inclui novas maneiras de olhar essa realidade, onde começa a emitir diferentes juízos de valor acerca dessa mesma realidade.

O Wolk (2008) concebe o *coaching* como processo de aprendizagem ontológico e transformacional, o que faz com que o sujeito, o observador, ao entrar em contato com seu modo peculiar de ver e pensar as pessoas e o mundo a sua volta, identifique novas maneiras de nele atuar e de se relacionar com elas. O autor chama a aprendizagem de ontológica em razão de ela estar relacionada à essência do ser do sujeito que observa, apreende e interpreta a realidade. É transformacional, pois, o indivíduo, ao olhar a realidade, vai além de apenas compreender o que acarretou a ocorrência dela e ele passa a identificar em si mesmo que comportamentos deverão ser incluídos em seu repertório de ações possíveis ou dele retirados; e, ao fazer isso, transformará, concretamente, o tipo de observador que ele é. Nas palavras de Wolk (2008):

Sustento que no processo de *coaching* – como processo de aprendizagem que é – o que acontece é que transformamos o tipo de observador que somos. (...) Esse processo transforma nossa forma de estar no mundo, já que ao mudar nossa forma de observar, podemos modificar também nossa maneira de atuar, de operar no mundo. Trata-se, então, não apenas de aprender ou saber, mas de também perguntarmos ‘quem quero ser’. É aprendizagem mais transformação. (p. 10).

Segundo Olalla (2001), o *coaching* ontológico está sempre relacionado ao ser. Ao se estabelecer metas, o ser está em primeiro lugar. Enquanto ontológico, o *coaching* dá ênfase a essência do ser de cada observador que olha distintamente a

realidade e a interpreta a partir de seu modo particular de compreendê-la e de conferir sentido a ela, conforme a seguir:

Coaching tem a ver com criar, na empresa, um espaço onde se declare especificamente que para obter êxito no que fazem, as pessoas precisam do apoio de outras. É o reconhecimento público de uma insuficiência, que não é ruim em si: preciso conversar em um âmbito declarado de aprendizagem no qual eu sinta apoio, não só no sentido operacional, mas em minha emotividade e também em minha corporalidade, porque enfrento situações que estão me superando. Daí se produz um diálogo. (...) O *coaching*, portanto, é uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa e o aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades. (p.1).

O processo de *coaching* abrange uma lacuna entre uma situação atual e uma situação desejada pelo *coachee*, onde o *coach* atuará no sentido de estimulá-lo e monitorá-lo no aprimoramento e desenvolvimento de competências que possam conduzi-lo ao alcance da situação desejada.

Deve-se, entretanto, não perder de vista que toda atitude é ancorada em valores e que só irá se transformar em hábito, caso seja praticada de modo repetido. E nesse contexto, a busca de determinados objetivos envolverá, pois, a construção de novos hábitos que, por sua vez, também terão valores sustentadores. A mudança desejada e delineada pelo *coachee* vai requerer, portanto, consciência e responsabilidade por parte dele e seu total empenho por meio de ações efetivas o que, em muitos momentos, irá exigir do *coachee* o abandono de atitudes já conhecidas e a inclusão de novas na consecução de seus objetivos.

Foi dito que, no processo de *coaching*, o *coach* não diz ao *coachee* o que fazer ou como fazer, mas utiliza perguntas que possibilitam clareza durante o trajeto. A área de atuação do *coach* se dá no campo da linguagem, por meio da conversa que utiliza perguntas-guia, como estratégia de tornar claro para o *coachee* os aspectos constituintes de sua meta e, ao mesmo tempo, favorecer a criação de espaço reflexivo para que ele identifique os pontos críticos que poderão inviabilizá-la e as possíveis estratégias para superá-los.

Nem sempre a contratação do *coach* – profissional responsável por monitorar o processo de *coaching* – acontece por iniciativa do *coachee* (pessoa que vivenciará o processo de *coaching*), mas por solicitação da empresa, por meio do diretor ou gestor para acompanhar alguns de seus funcionários, ao identificar questões que envolvem dificuldades de relacionamento interpessoal, de liderança, desempenho insatisfatório, dentre outros.

Em situação nas quais a contratação do *coach* é feita por solicitação dos diretores da empresa para alguns de seus gestores ou funcionários, é esperado ocorrer certa resistência por parte do *coachee*, em razão dele não perceber a necessidade de tal acompanhamento e, em muitas situações, identificar a contratação desse serviço como ação punitiva e não com vistas ao desenvolvimento profissional.

E quando a solicitação do *coaching* é feita pela organização e não pelo próprio interessado, ao se iniciar o processo de acompanhamento, é necessário que o *coach* invista esforços ainda maiores para construção do vínculo de confiança com o *coachee*, pois o sucesso do processo dependerá muito do contexto de confiabilidade e empatia construído entre os dois.

O processo de *coaching* pode se tornar necessário a partir de circunstâncias diversas, tais como: crise pessoal, conflito interpessoal, alcance de metas profissionais, desenvolvimento de liderança, a necessidade de treinar o elogio e a avaliação, planejar e rever ações, desenvolvimento de equipes, dentre outros.

Conforme Argyris (1991), para apreender o mundo a sua volta, o sujeito necessita assumir a responsabilidade em relação ao contexto no qual atua e o transforma por meio de suas ações. O processo de aprendizagem acerca do que lhe acontece resultará de sua atitude permanente de procurar compreender a razão da ocorrência de determinadas situações. Enquanto permanecer atribuindo culpa ou responsabilidade ao outro ou a estrutura, estará furtando a si mesmo da possibilidade do ato de aprender, de modo a justificar-se por meio de comportamento defensivo.

Ollala (2001) afirma que quando alguém se dá conta que a interpretação que faz da realidade não significa apreendê-la tal como ela é, mas que se trata apenas de um ponto de vista acerca de um fato, nesse momento, ocorre uma mudança significativa, uma relação ética que conduz essa pessoa a aceitar e acolher o outro com o pensamento distinto do seu acerca da mesma realidade observada.

Ao considerar o parágrafo anterior, pode-se dizer que a interpretação dos fatos e das situações será diferente, se levar em conta os distintos sujeitos que os relatam e os descrevem.

O processo de *coaching* ontológico procura fortalecer o convívio com os distintos modos de ver, pensar e sentir a realidade, à medida que se declara a subjetividade presente, de maneira diversa, em cada observador que se apropria do que lhe acontece a partir de ótica específica e singular.

Em conformidade com Olalla (2001), ao se implantar uma proposta de *coaching* no âmbito organizacional, encontrar-se-ão algumas resistências: onde a primeira delas acontece em razão de ser um processo que necessita de tempo; segundo por se tratar de uma proposta desafiadora em nível pessoal, pois irá exigir do *coachee* que olhe atentamente para seus relacionamentos, o modo como percebe seus sentimentos e como reage a eles, seu receio de não ser capaz de modificar contextos; a terceira resistência se expressa pelo fato de ser o *coaching* um processo que possibilita redistribuir poder, à medida que capacita pessoas a resolverem problemas de modo inovador e criativo, que contribui para que elas se posicionem com consciência e responsabilidade em relação ao que se passa a sua volta.

4.1.1. Detalhamento do Processo de *Coaching*

Conforme dito, é papel do *coach* se empenhar enquanto estimulador e facilitador na criação e desenvolvimento de habilidades e potencialidades requeridas pelo *coachee* em direção às suas metas, o que é feito por meio de perguntas que favorecem a ele clareza acerca das situações relatadas.

O momento inicial, onde se estabelece o contrato de trabalho entre *coach* e *coachee*, ou seja, as regras que irão orientar os encontros que se estabelecerão entre os dois, é uma etapa fundamental e dará sustentação a todo o processo de *coaching*. O sucesso do processo dependerá da construção cuidadosa dessa etapa e será determinante na relação de confiança que será base para as conversas entre o *coach* e o *coachee*.

Alguns autores chamam essa primeira etapa de geração de contexto e abrange aspectos como: confiança, autoridade – competência do *coach* quanto ao acompanhamento do *coachee*, confidencialidade, espaço físico – local das sessões, permissão do *coachee*, acordos de respeito mútuo, tempo de duração das sessões de *coaching*, dentre outros.

Na construção inicial do vínculo entre *coach* e *coachee*, é papel daquele agir de modo que suas atitudes propiciem confiança. A autoridade do *coach* enquanto responsável por monitorar o *coachee* na busca de seus objetivos resultará da confiança construída nesse momento. Em conformidade com Wolk (2008):

Devemos levar em conta que a entrevista inicial é bidirecional: como *coaches*, buscamos indagar sobre o *coachee*, mas, ao mesmo tempo, estamos sendo avaliados por ele. Confiança e autoridade são atributos conferidos pelo *coachee* (não por exigência do *coach* ou de outra pessoa). A autoridade é um poder conferido pelo *coachee*, e a condição chave para isso é a confiança. Se confiarmos, outorgaremos autoridade. (p.97)

Quanto ao aspecto de confidencialidade, o *coach* deve reservar para si todo o conteúdo tratado durante o processo de *coaching* para ser confiável; esse aspecto relacionado ao sigilo é fundamental, indispensável e precisa ser explicitado no momento inicial de construção do contrato para que o *coachee* possa se sentir autorizado a abordar os seus conteúdos.

Não obstante, o *coachee* deve ficar à vontade para comentar ou não o referido conteúdo com outras pessoas fora do espaço dos encontros.

Ao se usar o termo construção de contrato não significa que ele, necessariamente, deverá ser escrito. Há *coach* que faz parte do corpo de funcionários das organizações, o que dispensa a formalização escrita do processo de *coaching*.

São atributos do *coach*, segundo Wolk (2008): a paciência, a imparcialidade, o incentivo, o interesse em relação às questões trazidas pelo *coachee*, bom ouvinte e receptividade. O seu campo de atuação se dá por meio da linguagem, no domínio corporal e emocional.

Segundo Whitmore (2006), como meio de propiciar clareza ao *coachee* acerca dos fatos relatados, devem ser feitas perguntas abertas que possam gerar consciência e responsabilidade e devem começar com palavras que procuram quantificar e juntar fatos: o quê, quando, quem, quanto, dentre outras. Entretanto, devem ser evitadas indagações que transmitam juízo de valor, críticas, por exemplo: *Afinal, por que você fez isso?* Ao agir assim, o *coach* contribuirá ao comportamento defensivo por parte do *coachee* e poderá ameaçar o vínculo de confiança que está em seu estágio inicial.

Enquanto método Socrático que busca autoconsciência do *coachee* em relação aos assuntos relevantes que traz para o *coaching*, as perguntas são feitas na perspectiva de que aquele identifique os problemas que deseja resolver, bem como as soluções possíveis para colocar em ação. Segundo Krausz (2007):

Sócrates, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, tão bem descritos por Platão, e baseado no princípio de que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos de *coaching* no século V a. C., demonstrando sua eficácia. (p. 22).

É necessário que em sua escuta efetiva, o *coach* possa parafrasear: *Você está me dizendo que...* Ao agir assim, aprofunda-se o vínculo de confiança entre ele e o *coachee* e assegura a compreensão da mensagem, sem distorções quanto ao seu conteúdo.

O *coach*, para desenvolver o atributo de bom ouvinte, deve estar atento às suas emoções e aos seus valores presentes durante o ato de escuta, de maneira a evitar falas avaliativas, como se fosse juiz em relação ao conteúdo trazido pelo *coachee*. Portanto, em seu papel de ouvinte atento, deve ser respeitoso em relação ao modo específico como o *coachee* vê e interpreta a realidade, bem como, quanto ao caminho que ele identifica ser o mais viável para superar os entraves presentes nas situações atuais.

Whitmore (2006) exemplifica algumas perguntas úteis no *coaching*, em conformidade com as questões que estiverem em pauta. Por exemplo:

O que mais? Se você soubesse a resposta, qual seria? Quais seriam as consequências disso para você ou outras pessoas? Que critérios você está usando? Que conselho você daria a um amigo que estivesse vivendo a mesma situação? Eu não sei o que fazer com isso agora. O que você faria? O que você ganharia ou perderia fazendo (dizendo) isso? (p.51 e 52).

A seguir serão apresentados alguns modelos de processo de *coaching* voltados aos executivos, praticados no cenário das organizações, presentes na revisão de literatura acerca do tema.

4.1.1.1. Modelo Achieve

Dembkovskki & Eldridge (2006, apud Krausz, 2007) desenvolvem o processo de *coaching*, por meio de sete passos: levantamento da situação presente, momento no qual o executivo é convidado a pensar em relação que fatos passados contribuíram para a realidade que está posta; criação de opções que ofereçam sustentação ao executivo para ele responder aos desafios da realidade presente; o

executivo especifica as metas que deseja alcançar; sondagem livre, na qual o executivo fala acerca das várias alternativas que podem auxiliá-lo na consecução de suas metas, sem escolher, ainda, as que são factíveis ou não; identificação e priorização das ações que levarão o executivo a alcançar o que deseja; estabelecimento do plano de ação, onde ele traduz suas metas em ações possíveis, de modo a se empenhar em alcançá-las; o *coach* encoraja a ação do *coachee* na busca dos objetivos estabelecidos, momento no qual começa a se delinear o encerramento do processo de *coaching*.

4.1.1. 2. O Modelo GCP

O Modelo de Goldsmith (2004, apud Krausz, 2007), possui características que o distingue de outros modelos, em razão de focar mudanças comportamentais, utilizar “pessoas-chave” (p.60) que são significativas e referências para o *coachee*, bem como por avaliar sistematicamente os avanços no processo de *coaching*.

4.1.1.3. Modelo GROW

O Modelo *GROW* elaborado por Graham Alexander e utilizado por Whitmore (2004, apud Krausz, 2007), embora se apresente como uma ferramenta de fácil utilização, é impossível sua aplicação sem considerar os princípios norteadores: consciência e responsabilidade por parte do *coachee*.

O Modelo *GROW*: *goal* – meta; *reality* – realidade; *options* – opções; *Will* – vontade. Ele aborda as metas que o executivo quer alcançar a partir de seu olhar detalhado acerca da realidade atual e apreensão das causas constituintes dela. Nesse contexto, é solicitado ao executivo que identifique as diversas opções que poderão ajudá-lo a responder aos desafios presentes naquela, no qual o processo de *coaching* tem como premissa o comprometimento permanente do *coachee* por meio de ações efetivas para lograr êxito na consecução de suas metas.

Ao auxiliar o a *coachee* a estabelecer suas metas, o *coach* deve monitorá-lo para que aquelas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos determinados, de modo que possam ser traduzidas em estratégias possíveis enquanto cursos de ação por parte daquele. Nesse sentido, em conformidade com Krausz (2007) poderão ser usados alguns questionamentos que podem ajudar o *coachee* na precisão das suas metas:

Qual é a finalidade desta nossa conversa? O que você acha que deseja alcançar no médio e longo prazo? Descreva o que é sucesso para você? Quanto de controle pessoal ou influência você tem sobre a meta que deseja alcançar? Quando deseja alcançar a meta que se propõe? Como saberá que a alcançou? Como se sentirá ao alcançá-la? (p. 50).

O *coachee* precisa ter clareza de onde se encontra em determinado momento a fim de checar a viabilidade de suas metas e o *coach* deve monitorá-lo para ajudá-lo a identificar em que etapa do trajeto se encontra. Nesse momento, podem ser feitos alguns questionamentos que podem propiciar clareza, segundo Krausz (2007):

O que está acontecendo agora? (o que, quando, quanto, onde, com que frequência?) Qual o efeito sobre você? Qual o efeito sobre os outros? Qual o efeito sobre seu desempenho, de sua equipe, de sua organização? O que você fez até agora a respeito disso? Quais foram os resultados de sua ação e/ou inação? O que pode ser feito para mudar essa situação? (p. 51).

Ao analisar as opções possíveis que concretizarão as suas metas, o *coachee* escolhe aquelas mais válidas e as colocará em prática para identificar sua viabilidade. O *coach* deve explorar as vantagens e desvantagens de cada uma das opções identificadas pelo *coachee*.

São possíveis as seguintes indagações, em conformidade com Krausz (2007): “qual será o meu primeiro passo? Por quê? O que espera que aconteça? E depois disso, qual será o próximo passo? O que acontecerá se você não fizer nada? E se não acontecer o que você espera, o que você pensa fazer?” (p. 51).

Em seguida, o *coach* deve averiguar com o *coachee* a disposição e comprometimento dele no sentido de colocar em prática as ações consideradas válidas e caso o *coachee* tome a decisão de querer concretizá-las, ele monta seu plano de ação, com vistas ao alcance de suas metas que contará com a ajuda e o monitoramento por parte daquele.

Na etapa de elaboração do plano de ação por parte do *coachee*, o *coach* poderá fazer algumas reflexões pertinentes, como meio para explicitar as ações e pontos críticos que poderão dificultar a concretização delas, em conformidade com Krausz (2007):

O que você vai fazer? Quando? Como? Onde? Quanto? Esta ação atingirá sua meta? Que obstáculos poderão surgir? Como você lidará com cada um deles? De que recursos você necessita? Que dúvidas você precisa sanar? O quanto você se considera motivado para entrar em ação?

Ao final do processo de *coaching*, segundo Whitmore (2006), o *coach* deve entregar ao *coachee* o registro claro e objetivo dos passos assumidos por ele para executar as ações com vistas à consecução das metas estabelecidas pelo *coachee*.

Nesse momento de finalização, o *coach* poderá solicitar ao *coachee* que leia em voz alta o seu Plano de Ação para proporcionar consciência e comprometimento e checar com ele como se sente quanto à motivação em colocá-lo em prática imediatamente. O *coach*, ainda, se coloca à disposição do *coachee* caso ele venha a necessitar de monitoramento quanto ao plano de ação.

4.1.1.4. *Coaching* Transformacional

Em conformidade com Krausz (2007), o Modelo foi criado por Robert Hargrove, também, chamado “*Coaching* Magistral” (p.52). Sustenta-se em princípios filosóficos humanistas, de modo que, no processo de *coaching*, o *coachee* possa transformar a si mesmo, a sua comunidade e o seu mundo, a partir da mudança que ocorre em seu próprio ser que o leva a interpretar a realidade e nela atuar de modo distinto ao anterior.

O *coaching* Magistral ou ontológico tem como alvo a transformação do *coachee*, enquanto um tipo de observador que é em relação ao mundo que o cerca e no qual atua permanentemente. A mudança no ser do *coachee* ocorre à medida que ele passa a ter clareza da realidade como consequência de suas escolhas, o que é possível por meio de perguntas elucidativas por parte do *coach*, no sentido de incentivá-lo ao alterar a situação posta, bem como a sua forma específica de interpretá-la.

No *coaching* ontológico, o foco é o ser do observador. A finalidade é que o acompanhamento feito pelo *coach* se dê na perspectiva de que o *coachee* possa modificar a si mesmo ao alterar seus juízos e “quadro de referência” (p. 53), seus paradigmas acerca dos fatos observados.

O *coaching* transformacional objetiva que o *coachee* possa aperfeiçoar suas condutas para fazer com mais qualidade as ações que pretende executar.

De acordo com Hargrove (1995, apud KRAUSZ, 2007), o *coaching* ontológico poderá fazer uso de três modelos:

Médico/especializado: apropriado para os casos de ‘cura rápida’, busca de regras ou obtenção de um determinado resultado. Trata-se de uma alternativa que não envolve o *coachee* no processo de aprendizagem necessário para eliminar o problema ou criar uma solução. **Guru/catalisador:** útil quando o indivíduo deseja criar um futuro tal que requeira reinvenção pessoal. Nesse caso, o *coach* atua como inspirador e provocador do desejo de mudança do *coachee*. Trata-se de uma alternativa que poderá gerar rebeldia se o *coach* tornar-se demasiadamente provocativo. **Enzima da aprendizagem:** apropriado quando a elevação do desempenho exige a criação de novos conhecimentos ou a aquisição de novas habilidades. Essa opção poderá perder sua eficácia se o entusiasmo do *coach* baixar. (p. 54).

Ao atuar na perspectiva do *coaching* transformacional, o *coach* deverá: atuar de maneira a incentivar o *coachee* a balizar suas metas com suas aspirações e sua maior capacidade de buscá-las; falar de forma franca e escutar efetivamente o *coachee* a fim de compreender o seu quadro de referência, seus modelos mentais, no sentido de contribuir para que ele possa ampliar sua forma de ver as coisas e atuar no mundo; deve oferecer ao *coachee* *feedback* construtivo e objetivo durante todo o acompanhamento; estabelecer diálogos que sustentarão as ações efetivas que deverão ser colocadas em prática pelo *coachee*; contribuir para que o *coachee* diferencie os fatos das observações e dos juízos que ele emite acerca deles.

4.1.1.5. Cultura de autodesempenho e *coaching* transformacional

Crane (2000, apud KRAUSZ, 2007) desenvolveu um Modelo operacional de *coaching* com foco no desempenho gerencial, onde se sustenta em dados que descrevem situações objetivas vividas no dia a dia dos gerentes. É caracterizado por ser um processo lento, demorado, pois implicará mudança no repertório de habilidades e comportamentos dos gestores. Em razão de ser focado no desempenho pode ser visto como “microcoaching” (p. 56).

Nesse Modelo, o *coach* fica atento aos aspectos que possam aumentar ou diminuir o desempenho do *coachee*, de modo que entre os dois seja construído permanentemente vínculo de confiança e empatia durante todo o processo.

O *coach* tem por atribuição oferecer *feedback*, fazer perguntas para elucidar as situações compartilhadas pelo *coachee* e analisar as opções de ações estabelecidas pelo *coachee* para concretizar suas metas, dentre outras.

Necessita que o *coach* saiba encorajar o *coachee* a modificar características de sua personalidade e de seu comportamento que impactam, negativamente, o outro que se relaciona mais proximamente com ele no contexto de

trabalho. A relação entre *coach* e *coachee* vai requerer interação equilibrada entre pensamento, linguagem e atitude por parte dos dois.

Segundo Crane (2000, apud Krausz, 2007, p. 56), o processo de *coaching* transformacional, que tem por base a cultura de autodesempenho, propõe os “7 C” ou sete competências:

claro (*clear*) – elimina conscientemente a ambiguidade e as mensagens confusas; comprometido (*committed*) – cria um ambiente de confiança e de segurança; corajoso (*courageous*) – encara os desafios com coragem e ânimo; combativo/desafiador (*challenging*) – busca alternativas construtivas de desenvolvimento; colaborativo (*collaborative*) – cria parcerias; compassivo (*compassionate*) – a liberdade, a aceitação e a compreensão facilitam o desenvolvimento; congruente (*congruent*) – alinha pensamentos, ações e palavras.”

A proposta se viabiliza por meio de três etapas, conforme Krausz (2007, p. 56): o “alicerce” que é o momento que outros autores chamam de geração de contexto. Inicialização do processo, no qual são definidos aspectos como sigilo, local, duração, periodicidade dos encontros e criação de clima de confiabilidade e empatia entre *coachee* e *coach*; “circuito de aprendizagem”, momento de aprendizagem, no qual o diálogo é característica predominante, onde o *coach* ouve atentamente o *coachee* e oferece *feedback*; “preparo para a ação”, etapa na qual o *coach* estimula o *coachee* a se comprometer na busca de seu desempenho por meio da definição de ações e estratégias.

Esse Modelo, embora com sua proposta e ação transformacional, irá se distinguir do Modelo ontológico de Hargrove, também, transformacional, pois ele é mais amplo e foca o ser do *coachee* em sua totalidade e não apenas parte dele, onde o sujeito é concebido como “agente de mudança” (p. 54) que agirá como facilitador no sentido de contribuir para transformar pessoas e cultura organizacional.

4.2. Observador, Modelos Mentais, Emoção, Domínios Primários do Observador e Ontologia da Linguagem.

No presente trabalho, o gestor é concebido enquanto observador que vê a realidade e nela atua diversamente se comparado a outro observador. Ele não só

reage ao que lhe acontece, mas dará sua resposta a partir da maneira como observa a si mesmo e como observa o mundo, conforme Echeverría (2009 b).

Acerca do observador que atua no mundo, segundo Maturana & Yáñez (2009):

O mundo que vivemos em cada instante é o âmbito de todas as distinções que nós seres humanos fazemos, que pensamos que podemos fazer, que pensamos que poderíamos fazer no curso de nosso viver como seres que existimos em nosso operar reflexivo de observadores que vivemos no conversar. (p. 123).

Ao considerar o exposto, só é possível compreender a atuação do observador no mundo se remetê-la ao conceito dos modelos mentais que irão determinar os filtros pelos quais o indivíduo olhará o que acontece a ele ou a realidade que se passa a sua volta.

Por modelos mentais, em conformidade com Kofman (2007), é a maneira específica de cada sujeito olhar e compreender a realidade que o cerca de uma maneira e não de outra. O observador descreve os fatos a partir de seus modelos mentais e, para organizar e dar sentido às suas vivências, o sujeito utilizará filtros constituídos a partir de seu ser biológico ou físico, sua linguagem, história de vida e cultura. A partir desses filtros, o sujeito – observador estabelecerá paradigmas que nortearão seu agir e o modo como irá se relacionar com as demais pessoas.

Os modelos mentais são como “óculos coloridos” (KOFMAN, 2007, p.106): “embora sejamos todo cegos em relação aos nossos óculos, cada um de nós tem uma lente de cor diferente.” Cada pessoa interpreta a realidade a partir de seus modelos mentais que se estruturam a partir da estrutura biológica, linguagem, cultura e circunstâncias pessoais ou história de vida.

Vivemos em um mundo repleto de significados. Nossas experiências são significativas porque nossas mentes estão constantemente interpretando nossas percepções. (...) Esse sentido é ‘dado’ de dentro de nossas mentes e não importado de fora. Chamamos nossos sistemas de formação de sentido de modelos mentais. O seu modelo mental é constituído por um conjunto particular profundamente enraizado de pressuposições, generalizações, crenças e valores. (...) Diferentes modelos mentais geram distintas interpretações, sentimentos, opiniões e ações. (KOFMAN, 2007, p. 101).

Os modelos mentais, em conformidade com Senge (2009):

Porém o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos – moldam nossa forma de agir. Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança. (...) Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento

e descrevê-lo de forma diferente, pois veem detalhes diferentes e fazem interpretações distintas. (p. 220).

É a partir, pois, de suas crenças, valores e generalizações que o indivíduo interpretará as situações, e formulará juízos acerca delas, de modo a atuar na realidade a partir de seus modelos mentais que serão distintos entre os observadores que interpretam um mesmo fato.

Assim como os modelos mentais estarão sempre presentes entre as pessoas em sua interação diária e permanente, em conformidade com Maturana (1998), não há como compreender o convívio social sem levar em consideração a emoção inerente ao agir humano. Embora se viva em uma cultura que desconhece a coexistência da razão e da emoção na ação humana, todo sistema social tem uma sustentação emocional.

E nessa perspectiva, é impraticável o *coaching* se for desconsiderada a emoção presente no *coachee* enquanto vive esse processo e que, muitas vezes, interfere e que precisa ser evidenciada, compartilhada, escutada de modo efetivo e monitorada, no sentido do êxito quanto às metas estabelecidas por ele.

Por outro lado, é indispensável, também, que o *coach* esteja atento às próprias emoções enquanto dirige o acompanhamento, no sentido de evitar se misturar à história trazida pelo *coachee*, bem como para não impor sua forma de explicar os fatos e direcionar o trajeto dali para frente.

Finalmente, não é a razão que nos leva à ação, mas a emoção. Cada vez que escutamos alguém dizer que ele ou ela é racional e não emocional, podemos escutar o eco da emoção que está sob essa afirmação, em termos de um desejo de ser e de obter. Cada vez que temos uma dificuldade no fazer, existe de fato uma dificuldade no querer, que fica oculta pela argumentação sobre o que fazer. Falamos como se fosse óbvio que certas coisas devessem ocorrer em nossa convivência com os outros, mas não as queremos, por isso não ocorrem. Ou dizemos que queremos uma coisa, mas não a queremos ou queremos outra, e fazemos, é claro, o que queremos, dizendo que a outra coisa não pode ser feita. (MATURANA, 1998, pág.23).

Maturana (1998) diferencia as emoções dos estados de ânimos; as emoções são resultados dos acontecimentos que as geraram; os estados de ânimo dizem respeito a sensações de bem-estar ou mal estar, mas não estão ligados a situações. Por exemplo, se o sujeito acorda desanimado, ele vai responder aos contextos desafiadores de modo menos otimista.

Em conformidade com Echeverría (2009 b), a interpretação que o sujeito faz daquilo que ele ouve, vê ou que acontece com ele está diretamente relacionado

ao tipo de observador que ele é, o modo como interpreta o que acontece a ele e que é sempre subjetivo e será distinto em outro observador. E toda e qualquer explicação do que observa a sua volta, bem como sua forma específica de atuar no mundo se manifesta a partir de seus domínios primários de observação: a emocionalidade, corporalidade e linguagem.

Nesse contexto, a estrutura biológica de cada observador abrangerá os seus domínios primários.



Figura 2. Domínios primários do observador.

Fonte: Echeverría (2009 b, p.162).

Para Echeverría (2009 b):

Os seres vivos somos seres estruturalmente determinados. Reagimos da forma que reagimos de acordo com nossa estrutura. Sustentamos que, se queremos entender a estrutura básica que nos constitui no tipo de observador que somos, temos que remetermos aos domínios constituídos pela corporalidade, emocionalidade e a linguagem. (p.162).

A estrutura biológica se diferencia de observador para observador, desde a percepção sensorial da realidade externa. Segundo Echeverría (2009 b):

Chamamos de biologia o domínio dos componentes e relações que constituem a estrutura do nosso corpo como sistema. Vale dizer a forma como nossos diferentes componentes se comportam e se relacionam entre si para produzir a unidade biológica que somos. Referimo-nos ao que sucede no âmbito do sistema nervoso, digestivo, circulatório (...) assim como as diferentes condições hormonais. (p.162)

Estão presentes em sua estrutura biológica o sistema nervoso, digestivo, circulatório, suas distintas condições hormonais, dentre outros. Se seus sentidos estiverem limitados, por exemplo, também será precária a sua forma de apreender o

mundo a sua volta, o que, por sua vez, irá determinar a forma de interpretar e atuar nele. O observador só percebe partir de sua capacidade biológica, nada além.

Embora a corporalidade, emocionalidade e linguagem componham a estrutura biológica de cada observador e possuam interconexão, de modo que, o que acontece em um domínio produza efeitos nos demais, entretanto, eles são distintos entre si.

A corporalidade do indivíduo determina o que ele irá ser capaz de perceber e sentir a partir do seu eu físico. Por meio do corpo, o indivíduo se relaciona com a realidade e interage com os demais, onde seu corpo possui significação permanente enquanto veículo que comunica linguagem que, ora aproxima, ora distancia pessoas de si.

As particulares maneiras de caminhar, de mover-se, de dançar, por exemplo, são indicadores de aspectos da individualidade que dão conta de importantes diferenças entre as pessoas. Os gestos, a maneira de mover as mãos, de franzir a testa, de se sentar ou de se colocar em pé; o ritmo de caminhar, a postura no trabalho, no saudar, marcam importantes diferenças entre os observadores. (ECHEVERRÍA, 2009, p.164).

A corporalidade define, pois, a forma como o observador se fará presente no mundo, seja por meio de suas ações ou de seu relacionamento com as demais pessoas.

O domínio da emocionalidade está presente no sujeito que observa as situações e as interpreta, de maneira que aquela influencia suas escolhas. Se o indivíduo está triste, irritado ou feliz, por exemplo, ele agirá de modo distinto, bem como observará a realidade que o cerca a partir dessas emoções que vivencia em dado momento. Elas estão intimamente associadas aos fatos que as geraram, diferentemente dos estados de ânimo que, muitas vezes, o observador sente, mas, não identifica as razões que os produziram. Segundo Echeverría (2009 b): “nossos estados de ânimo e nossas emoções dão cores diferentes ao nosso mundo.” (p. 168).

A linguagem diz respeito aos diversos modos utilizados pelo sujeito em suas conversações e abrange não somente as conversas mantidas entre os indivíduos dentro das organizações e as informações veiculadas nela, mas o conjunto de meios que cada indivíduo dispõe para interagir com os demais.

Nesse sentido, a linguagem abrangerá além do vocábulo, propriamente dito, a linguagem não-verbal, os aspectos como saber escutar, expressar-se,

empatia para respeitar pontos de vista distintos do seu, ter habilidade para criticar de forma construtiva, lidar com os conflitos postos de modo respeitoso e aprender com eles, com vistas a identificar as soluções que atendam as partes envolvidas.

Na Ontologia da Linguagem, quanto à sua natureza de ser, conforme ratificado por Echeverría (2009 a), parte do pressuposto de que a linguagem é ação, indo além do ato de descrever a realidade.

A noção de que a linguagem apenas descreve os fenômenos e os estados das coisas remetem aos gregos antigos, o que foi questionado na segunda metade do século passado, com o aparecimento de um ramo da filosofia, filosofia da linguagem, onde se afirma que, ao falar, o sujeito não só descreve realidades, mas, principalmente, age, atua nelas. A linguagem é ação. Deixa de ser passiva e passa a ser ativa, amplia o campo de ações possíveis, fecha e abre portas na relação do observador com o mundo que o cerca e com as pessoas com as quais se relaciona.

Por exemplo, quando se diz a alguém: *desejo a você que se saia bem no seu projeto de trabalho*. Com essa afirmação não se descreve nada, mas se concretiza uma declaração, na qual está presente um voto, no sentido de que alguém se saia bem em relação a algo que irá ser colocado em ação.

Em conformidade com Echeverría (2009 a, pág. 47), a linguagem é ação e diz respeito ao conjunto de meios que dispõe o sujeito para interagir com os demais e desse modo, abrange, além do vocabulário, aspectos subjetivos, tais como: saber escutar, expressar-se, acolhimento de pontos de vistas distintos, lidar com conflitos e a crítica construtiva:

Para nós, a linguagem não é só um instrumento que descreve a realidade. Sustentamos que a linguagem é ação. Dissemos que, quando falamos, atuamos, mudamos a realidade, geramos uma nova. Mesmo quando descrevemos o que observamos, pois obviamente o fazemos, estamos também atuando. Estamos 'fazendo' uma descrição e uma descrição não é neutra. Joga um papel em nosso horizonte de ações possíveis. A isto chamamos de capacidade geradora de linguagem – já que sustentamos que a linguagem gera a realidade. Baseando-se na premissa anterior, geramos uma compreensão diferente do que é o fenômeno de conferir sentido.

A Linguagem sempre estabelece uma ponte de ligação entre a palavra e o mundo, conforme Echeverría (2009 a).

Nos momentos em que a palavra descreve a realidade ou o mundo, estamos diante de afirmações, ou seja, de descrições dos sujeitos que observam a realidade e a explicam por meio de seus modelos mentais. Entretanto, cabe salientar

que, embora o observador possa descrever a realidade, a descrição feita é apenas uma forma de interpretá-la, mas nunca a expressão exata dela, pois os seres humanos nunca saberão como as coisas são de forma objetiva, mas, apenas subjetivamente. A observação da realidade será sempre interpretativa e distinta entre os indivíduos.

Em outros, nos quais a palavra modifica a realidade, estamos diante de declarações. Por exemplo, quando o fiscal de trânsito, numa prova de trânsito diz ao aluno “aprovado”, ele cria uma realidade que só é possível acontecer em razão da autoridade conferida pelo Estado ao fiscal para fazê-lo.

Segundo Echeverría (2009 a):

As declarações não só sucedem em momentos muito especiais da história. Encontramo-las em todas as partes de nossa vida. Quando o juiz diz ‘inocente’; quando o árbitro diz ‘fora’; quando o oficial diz ‘os declaro marido e mulher’; quando dizemos em nossa casa ‘é hora de jantar’; quando alguém cria uma nova campanha; quando um chefe contrata ou despede alguém; (...) quando uma mãe diz ao seu filho ‘agora pode ver televisão’, em todas essas situações se está fazendo declarações. E em todos esses casos, o mundo é diferente depois da declaração. A ação de fazer uma declaração gera uma nova realidade. (ECHEVERRÍA, 2009 a, p. 76).

A partir do momento em que as declarações são feitas, realidades são criadas, o que supera o caráter passivo da linguagem existente até a segunda metade do século passado.

4.3. JANELA DE JOHARI E VISÃO PSICODRAMÁTICA DE HOMEM RELACIONAL

Outro conceito que oferece sustentação para se compreender o sujeito em seus relacionamentos interpessoais e o modo como ele se insere nos grupos é o conceito Janela de Johari, modelo proposto por Luft e Ingham (1961, apud MOSCOVICI, 2009).

Tabela 1. Janela de Johari

Fonte: Moscovici (2009, p. 80)

	Conhecido pelo EU	Não conhecido pelo EU
Conhecido pelo OUTRO	I. "EU ABERTO"	II. "EU CEGO"
Não conhecido pelo OUTRO	III. "EU SECRETO"	IV. "EU DESCONHECIDO"

A janela de Johari é composta de quatro quadrantes: "eu aberto, eu cego, eu secreto e eu desconhecido". (p.80).

Segundo Moscovici (2009), o "eu aberto" (p. 81), ou área I, abrange o comportamento do indivíduo em várias situações e que é conhecido por ele e pelas demais pessoas que o observa no contexto específico em que atua.

O "eu cego" (p.81), ou área II, são os comportamentos do indivíduo que não são percebidos por ele, mas são vistos claramente pelos outros, como por exemplo, atitudes daquele quando está nervoso, em situação de stress, em discussões com alteração do timbre de voz, dentre outros contextos.

O "eu secreto" (p.81), ou área III, são os conteúdos que, embora o indivíduo os conheça, não os revela a ninguém.

O "eu desconhecido" (p.81), ou área IV, abrange as questões que fogem à consciência do sujeito, bem como são desconhecidas, também, pelos outros. Abrange os registros da infância, aspectos intrapessoais, dentre outros.

Segundo Moscovici (2009), a Janela de Johari possibilita que se possa observar "o fluxo de informações decorrentes de duas fontes – eu e os outros – bem como as tendências individuais que facilitam ou dificultam a direção e extensão desse fluxo." (p. 83).

A busca de *feedback* por parte do indivíduo em relação a sua atuação dentro do grupo e, ainda, sua auto-exposição, ou seja sua atitude de oferecer *feedback* às pessoas, emitir opiniões pessoais, revelar percepções e sentimentos, contribuem para alterar o fluxo de informações e, assim, diminuir o quadrante do "eu cego" e do "eu secreto", respectivamente.

Na concepção psicodramática de homem relacional, em conformidade com Moreno (1974), só é possível compreender o ser humano a partir de sua inserção nos grupos, então, compreender-se-á o gestor a partir de seus relacionamentos interpessoais, onde o objetivo é resgatar a sua espontaneidade, compreendida como forma inovadora e criativa de responder a situações novas e antigas.

O psicodrama possibilitará a ação lúdica em relação aos conteúdos trazidos pelos indivíduos ou grupos, em razão do seu método de ação que se concretiza por meio de recursos técnicos.

Se por exemplo, a comunicação entre o gestor e um membro de sua equipe foi insatisfatória e com distorções que acarretaram atitudes defensivas por parte de um ou dos dois, sugere-se a tomada e inversão de papel, onde, inicialmente, aquele relata o que e a forma como aconteceu e as falas que estiveram presentes no diálogo. A técnica, em seu papel de *coach*, faz perguntas que possam evidenciar a situação com um maior número de detalhes.

O gestor é convidado a viver novamente a cena, de modo a trazer os conteúdos, onde a Técnica assume o papel da pessoa ausente e interage com o gestor a partir dos diálogos trazidos. A tomada de papel é acrescida pela inversão de papel, com o intuito de possibilitar ao gestor a tentativa de se colocar no lugar do outro. Ao final, indaga-se ao gestor como ele percebeu o que acabou de ocorrer. Geralmente, o momento de processamento é muito rico e ele passa a encarar o fato por ponto de vista distinto do anterior e identifica, muitas vezes, o que poderia ter feito, e que não deu conta de fazer no contexto específico, para que a comunicação tivesse um desfecho satisfatório.

Em conformidade com Moreno (1993), outras técnicas utilizadas durante o acompanhamento: duplo, onde a coach ao perceber alguns sentimentos ou falas que não foram ditas de forma clara, mas, apenas sugeridas, ela chega perto do gestor, assume uma postura corporal semelhante à dele e diz o que ela acabou de perceber e indaga ao gestor se isso faz sentido. Caso ele responda que sim, ela solicita que ele o diga em voz alta. Ao dizer e, ao mesmo tempo escutar o que guardava apenas para si, sua consciência acerca da situação se amplia; o solilóquio, outra técnica, é usado quando se percebe que o gestor está muito pensativo, como

se estivesse conversando consigo, momento no qual se solicita que o gestor pense em voz alta. Ao se agir assim, ele treina seu papel de falar, de comunicar conteúdos e fantasias que fazem parte de seu mundo interno que são relevantes como formas de integrar corpo, emoção e linguagem.

O psicodrama possui um rico repertório de possibilidades técnicas, enquanto método de ação que vai além da fala, de modo que o gestor possa se expressar por meio de gravuras, colagens, frases recortadas de revistas, palavras que possam exprimir sentimentos, dentre outras.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial

A implantação da proposta de acompanhamento de gestores resultou de reuniões, nas quais dois Assistentes Sociais, e uma Psicóloga Organizacional trocavam conteúdos em relação à necessidade de desenvolver ações sistematizadas voltadas ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao gestor em seu agir profissional junto a equipes de trabalho, na perspectiva do alcance de resultados satisfatórios de sua Unidade.

Nessa perspectiva, a autora desse trabalho e um colega Assistente Social, lotados na mesma Unidade, resolveram formatar o Instrumento que pudesse abranger questões consideradas relevantes no desenvolvimento de competências e habilidades de gestores, tais como: o processo de comunicação, a liderança, o trabalho em equipe e o planejamento de ações.

A adesão ao acompanhamento de desenvolvimento gerencial, por ser voluntária, pode ser interrompida a qualquer momento do processo e está em fase inicial, ou seja, está em curso, não concluído, em fase de validação, e conta com a participação de dois gestores que identificaram que seria proveitosa e relevante sua participação piloto na referida proposta, na perspectiva de ampliar sua capacidade de liderança e trabalhar conteúdos voltados a processos de comunicação, ao trabalho em equipe e planejamento das ações da Unidade que gerenciam.

Antes de detalhar o acompanhamento de desenvolvimento gerencial que tem como referência o Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial, far-se-á breve recapitulação de alguns conceitos que dão sustentação ao acompanhamento, com vistas ao desenvolvimento de habilidades e competências do gestor.

Nessa proposta, o gestor é concebido enquanto observador distinto dos demais que, ao olhar a realidade, interpreta-a e atua nela a partir do seu modo particular de se apropriar dela (ECHEVERRÍA, 2009 b, P. 109) e segundo seus modelos mentais (KOFMAN, 2007).

Conforme dito na revisão de literatura, o acompanhamento dos gestores com vistas ao desenvolvimento de habilidades e competências é concebido a partir do referencial teórico de *coaching*, onde, inicialmente, estabeleceu-se o número de dez a doze encontros para se trabalhar os conteúdos relacionados aos processos de comunicação, liderança, trabalho em equipe e planejamento, dando ênfase às questões trazidas como pontos fracos por parte dos gestores.

A atuação da técnica, em seu papel de *coach* junto ao gestor, tomará como referência a Janela de Johari (MOSCOVICI, 2009) e buscará favorecer que o gestor possa acessar o seu “eu cego” por meio do *feedback* dos integrantes de sua equipe de trabalho, o que deverá ser feito por meio de instrumento entregue a cada um deles, por volta do terceiro encontro. O instrumento tem por finalidade a avaliação do gestor por sua equipe de trabalho em aspectos que abrangem o processo de comunicação, a liderança, o trabalho em equipe e planejamento das ações.

A partir do *feedback* oferecido pela equipe ao gestor, serão estabelecidos indicadores que balizarão os aspectos mais urgentes que deverão ser abordados e trabalhados durante o acompanhamento do gestor.

A Assistente Social, autora desse trabalho, atuará no sentido de favorecer que o gestor possa diminuir, também, o seu “eu secreto”, ou seja, o eu que ele guarda para si e que, em raríssimas ocasiões, revela-o. O que se viabiliza à medida que o gestor oferece *feedback* à equipe de trabalho em relação ao desempenho satisfatório e insatisfatório dos membros que a compõem e quando expressa opiniões acerca de assuntos em pauta ou dos processos de trabalho.

Cada um dos conteúdos a ser aprofundados necessita de, no mínimo, dois encontros, com exceção do conteúdo processos de comunicação que, em razão de estar presente nos conteúdos de liderança, trabalho em equipe e planejamento, procura-se dar maior ênfase, o que requer, no mínimo, três encontros.

No primeiro encontro, trabalha-se a construção do contrato e a apresentação da proposta de acompanhamento gerencial, ocasião na qual se usa técnica para se levantar dados acerca da percepção do gestor em relação a pontos fortes que devem compor a personalidade do gestor, bem como dos pontos fracos que devem ser monitorados, caso se evidenciem nas atitudes dele em seu dia a dia

junto à equipe de trabalho. Detalhar-se-á mais a frente como isso acontece na prática.

No segundo encontro, retoma-se o anterior e, para iniciá-lo, indaga-se ao gestor como ele está e se lhe ocorreram sentimentos ou pensamentos que gostaria de compartilhar. Isso é feito no intuito de considerar no acompanhamento os domínios primários do observador, segundo Echeverría (2009 b): corporalidade, emocionalidade e linguagem. No papel de *coach*, é imprescindível escutar atentamente o gestor e agir de modo a fortalecer o vínculo de confiança e respeito à sua singularidade enquanto sujeito, a fim de que ele possa se sentir à vontade para expressar sua fala sem receio ou temor de juízos de valor por parte da *coach*.

Em seguida, entrega-se a ele o **Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial**, conforme tabela 2, onde ele deverá descrever pontos fortes e fracos, caso identifique que os tenha, em relação a processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e ao planejamento das ações. Esse instrumento será o norteador para os encontros que virão.

Cabe ressaltar que a apresentação do Instrumento, com suas questões e suas respectivas respostas, foi possível em razão do gestor em acompanhamento ter permitido que essas informações aqui estivessem, embora se tenha assumido o compromisso de não revelar o seu nome. Tem apenas caráter exemplificativo para evidenciar a estrutura do Instrumento, pois, como foi dito, não se constitui finalidade dessa pesquisa analisar as falas do gestor.

Tabela 2. Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial.

Fonte: elaborado por Ana Veras Vilanova e Thiago Bazi, Assistentes Sociais, do Setor de Assistência Social/Diretoria de Recursos Humanos/Divisão de Seguridade Social/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal. O Instrumento tomou como referência o Inventário de Habilidades Gerenciais, questionário aplicado aos gestores ao final do Curso de Desenvolvimento Gerencial, 2005, pelo Setor de Treinamento/DDRH/DRH/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal.



SETOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL/DSS/DRH/ 1ªSEC.

Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial

Gestor em acompanhamento: gestor x

Lotação:

Ramal:

Data de exercício na CLDF:

Data do encontro: 2º encontro

Responsável pelo acompanhamento: Ana Vilanova

1. A partir de algumas temáticas identificadas como relevantes na tabulação dos dados do questionário Inventário de Habilidades Gerenciais, preenchido pelos gestores ao final do Curso de Desenvolvimento Gerencial, turma I, em 2005, ENAP, descreva seus pontos fortes e fracos, caso houver, em aspectos relativos ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações.

1.1. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Clareza quanto à mensagem transmitida; comunicação cordial e respeitosa quanto às singularidades dos sujeitos que compõem a equipe; domínio das próprias emoções ao se comunicar com os integrantes da equipe; compartilhamento das informações úteis e necessárias ao funcionamento da Unidade; saber ouvir o interlocutor, de modo a procurar compreender a mensagem transmitida; clareza quanto à qualidade e ao prazo da tarefa executada, dentre outros

Pontos Fortes

- “Mensagens claras.”
- “A comunicação é cordial.”
- “Tenho domínio das emoções.”
- “Busco o *feedback* do ouvinte, para garantir que a mensagem foi compreendida.”
- “Compartilho informações.”
- “Não me intimido e falo o que deve ser dito, da maneira adequada.”

Pontos fracos

- “Respostas rápidas, as quais podem expor informações a mais.”
- “Às vezes, tenho dificuldade de deixar o interlocutor falar, quando tenho argumentos contrários.”
- “Acho que, às vezes, sou duro em determinadas situações.”

1.2. LIDERANÇA

Atitude no sentido de reconhecer os esforços de seus colaboradores; incentivo quanto à iniciativa própria dos colaboradores; propositivo quanto ao plano de desenvolvimento individual dos integrantes de sua equipe no sentido de suprir lacunas de desempenho; abertura de espaço para que a equipe fale de sua satisfação/insatisfação no trabalho; atitude empreendedora no sentido de mobilizar a equipe em torno de processos de mudança, se necessário, dentre outros aspectos.

Pontos fortes

- “Busco o crescimento de meus colaboradores.”
- “Reconheço o bom trabalho.”
- “Recompenso sempre o esforço, independente do resultado alcançado.”
- “Assumo responsabilidade e conecto pessoas em torno de mim.”
- “Entusiasmo as pessoas para o trabalho.”

Pontos Fracos

- “Tenho pouca paciência com pessoas preguiçosas.”
- “Tenho dificuldade de lidar com situações em que minha liderança é desafiada.”
- “Tenho dificuldade de aceitar pessoas trazendo problemas pessoais, de maneira a afetar em demasia o rendimento do grupo.”

1.3. TRABALHO EM EQUIPE	
Reuniões periódicas com a equipe para o debate de projetos, problemas e processos específicos da Unidade; valorização da equipe quanto a informações, sugestões para elaboração de planos e quanto à tomada de decisões; valorização da colaboração dos integrantes da equipe; a equipe recebe <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho; a equipe é estimulada a rever seu trabalho, quando necessário, no sentido de evitar a ocorrência de erros recorrentes, dentre outros aspectos.	
Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • “Converso muito com meus liderados.” • “Normalmente, tomo decisão junto com a equipe.” • “Valorizo o trabalho em equipe.” • “Escuto sugestões.” • “Elogio os trabalhos e as pessoas.” 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • “Quando com os colegas de alto nível, acho que relaxo demais com os controles, espero mais atitudes pró-ativas.” • “Às vezes, quando estou muito sobrecarregado, espero que meus liderados ajam de modo pró-ativo.”
1.4. PLANEJAMENTO	
São fornecidas orientações na ocorrência de mudanças quanto ao funcionamento da Unidade; o desempenho do trabalho é acompanhado pelo gerente, no sentido do alcance dos objetivos planejados; os resultados a ser alcançados são definidos previamente; o volume de atividades é planejado e distribuído, de modo a não sobrecarregar alguns integrantes da equipe, etc.	
Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • “Planejo cuidadosamente.” • “Distribuo bem as tarefas.” • “Procuro orientar c/ cuidado sobre os processos.” • “Acompanho os trabalhos e procuro seguir o planejado.” 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • “Por conta dos prazos, definir macro-indicadores de resultado. Não tenho trabalhado com indicadores de desempenho.”
<p>2. Expectativas quanto ao Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial.</p> <p>“Identificar lacunas em que possamos trabalhar para o meu crescimento profissional.”</p> <p>3. Avaliações e sugestões quanto ao instrumento.</p> <p>“bom.”</p>	
<p>Fonte: elaborado por Ana Veras Vilanova e Thiago Bazi, Assistentes Sociais, do Setor de Assistência Social/Diretoria de Recursos Humanos/Divisão de Seguridade Social/Primeira Secretaria/ Câmara Legislativa do Distrito Federal. O Instrumento tomou como referência o Inventário de Habilidades Gerenciais, questionário aplicado aos gestores ao final do Curso de Desenvolvimento Gerencial, 2005, pelo Setor de Treinamento/DDRH/DRH/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal.</p>	

Ao final do segundo encontro, é sugerido ao gestor conteúdo teórico para servir como referência ao tema processo de comunicação e, caso aceite, repassa-se a ele o material que deverá ler e registrar o que mais lhe chamar atenção, de modo a relacioná-lo aos seus pontos fortes e fracos postos no Instrumento, por ocasião do preenchimento. Essas anotações devem ser feitas fora do espaço do acompanhamento e trazidas ao encontro seguinte para ser discutidas e aprofundadas.

Nesse momento, reforça-se o que foi dito no primeiro encontro quanto à consciência e responsabilidade como princípios norteadores do acompanhamento.

No quarto e quinto encontro, aborda-se a liderança e o trabalho em equipe, de modo conjunto, seguindo o modelo praticado e, assim, antes do encontro, é encaminhado ao servidor por e-mail ou entregue pessoalmente, material teórico e algumas perguntas relacionadas à sua vivência, enquanto gestor, quanto ao referido conteúdo.

Do mesmo modo, antes do sexto encontro, é repassado ao gestor material breve acerca de planejamento de ações, com questionário voltado a explicitar essa temática e que o gestor traz consigo para ser conversado por ocasião da sessão de acompanhamento.

No sétimo encontro, inicia-se a etapa de construção do plano de ação, onde a aprendizagem dos momentos anteriores deve ser levada em consideração e, novamente, entrega-se ao servidor instrumento no qual é solicitado que ele eleja, no máximo, três objetivos ou metas enquanto gestor. Nesse instrumento, há campos destinados a identificar as etapas que serão necessárias ao alcance dos seus objetivos ou metas, bem como os recursos e os pontos críticos que poderão dificultar o alcance das metas.

O instrumento citado no parágrafo anterior irá se constituir no **Plano de Ação de Desenvolvimento Gerencial** que será norteador no dia a dia do gestor, em sua relação com a equipe de trabalho, conforme tabela 3.

Tabela 3. Plano de Ação de Desenvolvimento Gerencial.

Fonte: elaborado por Ana Vilanova e Thiago Bazi, em conformidade com Whitmore (2006), Lages & O'Connor (2004) e Krausz (2007). Setor de Assistência Social/DSS/DRH/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal.



SETOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL/DSS/DRH/ 1ªSEC.

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Gestor em acompanhamento: gestor x

Lotação:

Ramal:

Data de exercício na CLDF:

Data do encontro:

Responsável pelo acompanhamento

OBJETIVO/ METAS O que eu quero alcançar?	ETAPAS As ações que serão necessárias. O que eu tenho de fazer para atingir o objetivo/meta?	RECURSOS NECESSÁRIOS Leituras, pessoas que poderão ajudar, tempo disponível para se dedicar ao alcance da meta, que aptidões e habilidades serão necessárias.	PONTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO “Que obstáculos poderão surgir? Como você lidará com cada um deles?” Krausz (2007, p.52)	QUANDO Prazo para o alcance das metas.
1.				
2.				
3.				

Fonte: elaborado por Ana Vilanova e Thiago Bazi, em conformidade com Whitmore (2006), Lages & O'Connor (2004) e Krausz (2007). Setor de Assistência Social/DSS/DRH/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal.

No oitavo encontro, será discutido detalhadamente o plano de desenvolvimento gerencial, construído pelo gestor e monitorado pela Assistente Social e *coach*, responsável pelo acompanhamento. Momento no qual se atua na perspectiva de contribuir à criação de espaço, por meio de indagações, que gere consciência e responsabilidade em relação às etapas que deverão ser buscadas com empenho por parte do gestor, com vistas à consecução das metas estabelecidas por ele.

Antes do preenchimento do Plano de Ação de Desenvolvimento Gerencial, é esclarecido ao gestor que, ao estabelecer metas, ele deve estar atento para que elas sejam específicas, mensuráveis, acordadas, realistas e planejadas por tempo, em conformidade com Whitmore (2006).

Ao construir seu plano de ação, o gestor é convidado a olhar detalhadamente para os possíveis obstáculos internos e externos que possam inviabilizar o alcance das metas, os pontos críticos que possam impactá-las. A ação da *coach* responsável pelo acompanhamento se evidenciará por meio de perguntas que gerem reflexão e clareza dos pontos críticos identificados e busca de soluções, com vistas à superação dos entraves identificados.

No 9º e 10º encontro, o plano de ação continua monitorado e busca-se identificar como o gestor avalia o processo de acompanhamento, onde se indaga acerca das mudanças que ocorreram até o presente momento, se existem dificuldades que necessitam de um olhar mais atencioso por parte dele e quais as emoções presentes à medida que busca colocar em prática o seu plano de desenvolvimento gerencial.

Conforme apresentado na revisão de Literatura, Olalla (2001) afirma que podem surgir durante o processo de *coaching* três resistências que inviabilizarão o processo, tais como: o fato de ser um processo lento que requer tempo e paciência por parte do *coachee*; um processo que vai exigir do *coachee* seu total empenho e responsabilidade em relação ao desenvolvimento de habilidades e atitudes; processo que possibilita ao *coachee* se posicionar de forma confiante e pró-ativa em questões do cenário organizacional que antes ficava mais passivo, o que pode incomodar o alto escalão que sugeriu o *coaching* para os seus líderes por alterar a correlação de forças na tomada de decisões.

No caso específico da Instituição pública, na qual se implantou o acompanhamento de desenvolvimento gerencial, a partir da literatura em *coaching*, das três resistências apresentadas pelo autor, identifica-se, principalmente, a evidência das duas primeiras: proposta que necessita de tempo e que se apresenta como desafio pessoal, o que requer paciência e persistência do *coachee* quanto ao processo de criação e desenvolvimento de suas habilidades, bem como o instiga a reformular modelos mentais a fim de que possa se comprometer com as estratégias traçadas para o alcance das metas, o que pode acarretar desânimo e desistência em alguma etapa do acompanhamento, em razão dos obstáculos internos e externos.

5.1.1. Detalhamento do Primeiro e Segundo Encontro

A seguir, serão apresentados os roteiros de dois encontros, com a finalidade de explicitar ao leitor desse trabalho o detalhamento de como ocorre o acompanhamento, o que só é possível com a permissão do gestor em acompanhamento, embora com o compromisso de anonimato quanto ao nome dele.

Conforme dito, não se constitui objetivo do presente trabalho analisar os conteúdos evocados pelo gestor por meio da técnica utilizada ou Instrumento, mas evidenciar a estrutura dos encontros.

No primeiro encontro, inicia-se, pois, o relato da proposta e a construção do contrato, momento de esclarecimento de questões como sigilo quanto ao trato das questões trazidas pelo gestor, local, duração, periodicidade e número dos encontros, dentre outras.

Quanto à duração da sessão de acompanhamento, em média, de uma hora e meia a duas horas, conforme a necessidade de aprofundar os conteúdos trazidos, onde o número de encontros varia de dez a doze, uma vez por semana. Não obstante, seja acordado o dia da semana em que ocorrerá o encontro, há flexibilidade em razão de se levar em consideração que, em alguns contextos, o gestor precisará desmarcar o agendamento para atender solicitações urgentes.

Conforme Echeverría (2001), a confiança é indispensável na relação entre aquele que se submete ao acompanhamento, o *coachee*, e o profissional responsável por auxiliá-lo em seu processo rumo a metas, o *coach*. Abrange aspectos como sinceridade, a competência do profissional que fará o acompanhamento e o compromisso de fazer valer o que foi acordado, de modo a tornar possível a construção do vínculo entre os dois. O sucesso do acompanhamento será diretamente proporcional ao grau de confiança construído.

Em conformidade com o exposto anteriormente, enfatiza-se a confiança como base sustentadora dos encontros e acorda-se que qualquer insatisfação ou dúvida que o gestor tenha deve compartilhá-la e esclarecê-la, no intuito de que o vínculo de confiança não seja ameaçado ou rompido.

Em seguida, a *coach* explicita os princípios norteadores de todo o processo de acompanhamento: consciência ou processo de aprendizagem e responsabilidade.

O princípio da consciência ou processo de aprendizagem, segundo Whitmore (2006), é esclarecido enquanto a capacidade do gestor de olhar com atenção para os pontos fracos trazidos para o acompanhamento, enquanto aspectos que necessitam superação e explorá-los de maneira a obter resultados satisfatórios ao longo do processo.

Deixa-se claro que o acompanhamento só será possível se ele se responsabilizar, isto é, comprometer-se por meio de ações concretas, como por exemplo, a leitura e discussão de conteúdos teórico-práticos que serão sugeridos, no intuito de correlacioná-los a sua vivência como gestor.

É esclarecido que a proposta se apóia na literatura acerca de *coaching* que tem por finalidade a criação ou desenvolvimento de habilidades e competências e que, a partir do preenchimento do **Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial**, ele identificará, se houver, pontos fracos que necessitarão de monitoramento com vistas à sua superação. O referido instrumento foi apresentado à página 47 e 48 do presente trabalho.

É explicitado ao gestor que o acompanhamento o abrangerá em sua dimensão integral, enquanto observador, a partir de seus domínios primários:

corporalidade, emocionalidade e linguagem, em conformidade com Echeverría (2009 b).

Nesse momento inicial, a temática que é apresentada ocorre de modo dialogado, onde se busca criar clima favorável para que o gestor se sinta à vontade para intervir com observações e esclarecimentos, momento no qual a sua credibilidade ou não em relação à proposta é evidenciada.

Por último, é explicitado o conceito Janela de Johari, em conformidade com Lufty e Ingham (1961, apud MOSCOVICI, 2009) que expressa os relacionamentos interpessoais do indivíduo, bem como seus processos de aprendizagem no grupo, a partir de quatro quadrantes: “eu aberto”, ou conhecido pelo eu e pelos os outros; “eu cego”, desconhecido pelo eu e conhecido pelos outros; “eu secreto” conhecido pelo eu e desconhecido pelos outros; “eu desconhecido”, desconhecido pelo eu e pelos outros.

É esclarecido que a atuação da *coach* será na perspectiva de facilitar, por meio de técnicas e indagações, quanto: à diminuição do quadrante do seu “eu secreto”, aquele que o sujeito guarda para si e que, em muitos contextos de trabalho, seria necessário ser evidenciado para minimizar as distorções no processo de comunicação junto à equipe de trabalho; à diminuição do quadrante do “eu cego”, ou seja, aquilo que o outro identifica em seu comportamento ou modo de ser e que ele mesmo não consegue perceber, o que é possível por meio do *feedback* que os membros da equipe de trabalho lhe dão acerca de sua forma de falar, de escutar, linguagem verbal e não-verbal presentes e seus comportamentos em geral.

Cabe ressaltar que essa fase do estabelecimento do contrato poderá se estender a outros encontros, conforme a necessidade do gestor ou da *coach* responsável pelo acompanhamento.

Como parte vivencial do primeiro encontro e que tem por finalidade aquecer o gestor em relação aos pontos fortes e fracos de um gestor, ele foi convidado a participar da técnica: **Personagem** – pontos fortes e fracos de um gestor, no intuito de facilitar, de forma lúdica, não-racional, que o gestor se sinta à vontade para expressar aspectos positivos e negativos de um gestor.

Nessa perspectiva, são utilizados personagens de histórias infantis, para que ele traga de forma visível, isto é, por meio de bonecos, os pontos fortes que

devem compor um gestor e os pontos fracos que devem ser trabalhados, caso existam ou se manifestem no comportamento dele.

Inicialmente, solicita-se, então, que ele escolha personagens que expressem os pontos fortes que devem compor o gestor.

Em seguida, ele é convidado a falar acerca das características dos bonecos escolhidos. A *coach* vai anotando a descrição dos atributos presentes na fala do gestor. Em seguida, solicita ao gestor que diga como identifica a relação entre as características dos personagens escolhidos com os pontos fortes que devem existir no gestor e como se percebe a partir dos atributos relatados.

Posteriormente, do mesmo modo, o gestor é convidado a escolher personagens que expressem os pontos fracos que devem ser trabalhados, caso estejam presentes no papel do gestor junto ao seu grupo de trabalho. É solicitado a ele que comente as características que identifica nos personagens. Em seguida, indaga-se se ele percebe ou não relação entre os pontos fracos do gestor presentes nos personagens e ele, em sua atuação gerencial junto à sua equipe de trabalho.

Os personagens, enquanto objeto intermediário usado para criar campo relaxado para o gestor se sentir à vontade para falar acerca de pontos fortes e fracos, contribuem para a descontração dele enquanto vai falando acerca de seus comportamentos e atitudes no papel de gestor.

Abordar aspectos positivos e negativos, como parte integrante da personalidade do gestor, em distintos momentos do seu dia a dia na organização, é relevante, no sentido de se romper com a visão idealista dele como alguém possuidor apenas de pontos fortes e jamais pontos fracos; de inserir, ainda, a reflexão enquanto processo, com altos e baixos, quanto à compreensão do desenvolvimento gerencial; de buscar-se favorecer a criação de clima favorável entre a *coach* responsável pelo acompanhamento e o gestor em relação à necessidade de monitorar os pontos fracos, por meio do estabelecimento de estratégias com vistas à sua superação.

Pontos fortes que devem compor a personalidade do gestor, conforme imagem 1.



Imagem 1. Mulher Elástica, Super Homem e Velma

Mulher Elástica: empatia. Compreende as pessoas e seus problemas; alinha os interesses dos funcionários com os interesses da organização;

Super – Homem: Pessoa tranquila, voa alto, enxerga longe, metas ao longo prazo e possuidor de valores, tais como: honestidade, comprometimento, confiabilidade, coerência entre discurso e prática e exemplo a ser seguido.

Velma – do filme scooby-Doo: focada, sem medo de liderar.

Pontos fracos a ser trabalhados, conforme imagem 2.



Imagem 2. Personagem Traíçoeiro

Ruim, duro, insensível, inflexível, de difícil negociação; traiçoeiro: atributo de intriga e autoritarismo.

No sentido de processar a técnica Personagem, convidou-se o gestor a olhar para os conteúdos trazidos, no sentido de identificar em que medida ou não os atributos, pontos fortes e fracos, de alguma forma ou em algum momento, estão presentes em seu agir de gestor junto a pessoas ou equipes por ele lideradas.

O gestor ressaltou os pontos fortes de flexibilidade, a necessidade de acolher e compreender os funcionários sem, entretanto, perder de vista os interesses da Unidade. Trouxe uma fala quanto a se perceber flexível em sua relação com os integrantes da equipe.

Relatou que, em seu dia a dia de trabalho, procura ver longe, não somente buscar “apagar incêndios”, mas focar metas ao longo prazo, de modo a buscar envolver sua equipe em torno desses objetivos.

Em relação aos pontos fracos, embora traga consigo a questão da disciplina sempre presente quanto ao alcance de objetivos traçados, busca, entretanto, estar atento para não se tornar inflexível ou autoritário.

Por se tratar do primeiro encontro e o vínculo de confiabilidade está em seu estágio inicial de construção, explora-se menos a fala do gestor por meio de indagações, no intuito de evitar o comportamento defensivo por parte dele.

Embora o *coaching* se concretize a partir da formulação de perguntas, em razão do processo estar no começo, evita-se sobrecarregar o gestor com indagações excessivas.

A **Técnica Personagem** foi elaborada pela autora desse trabalho, a partir dos conteúdos teórico-práticos que deram sustentação a sua Formação em Psicodrama, com foco sócio-educacional.

No segundo encontro, foi proposto ao gestor o preenchimento do **Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial**, conforme tabela 2, na página 47 e 48.

Em seguida, ao concluir o preenchimento do Instrumento, passa-se a etapa de processamento, onde o gestor é convidado a ler cada uma de suas respostas, no que diz respeito a pontos fortes e fracos, nos aspectos relacionados a processos de comunicação, liderança, trabalho em equipe e planejamento de ações da Unidade.

Ao ler os pontos fortes e fracos, o gestor é solicitado a dar exemplos concretos de como aqueles acontecem no seu dia a dia de trabalho. Busca-se, à medida do possível, que o gestor entre em contato com o exemplo trazido, o que proporciona clareza à Técnica quanto ao fato exemplificado, bem como tem o

objetivo favorecer que o gestor aprofunde sua consciência e percepção em relação à situação relatada.

Se o gestor, por exemplo, ao fazer a leitura do ponto fraco em relação a processo de comunicação, comentá-lo de modo enfático e com certa emoção, é solicitado que ele recorde a cena vivida e que a relate como maior número de detalhes. A finalidade é explicitar não só o que aconteceu, mas, principalmente, a forma como ocorreu e que resultou na interação interpessoal insatisfatória.

Enquanto o gestor evidencia a cena, na qual o processo de comunicação ocorreu de modo ineficaz, escuta-se atentamente sua fala, em conformidade com Echeverría (2009), onde se busca observar a emoção e a linguagem verbal e não-verbal presentes no relato.

Nessa ocasião, são feitas perguntas na perspectiva de propiciar clareza ao gestor, para que ele olhe a situação vivida por outro ponto de vista e, assim, possa perceber e identificar o que poderia ter feito diferente para tornar o processo de comunicação eficaz. Por meio da indagação, busca-se favorecer, também, a separação entre a situação relatada e os juízos e opiniões acerca dela e que, na maioria das vezes, geram mal entendidos e distorções no processo de comunicação.

Conforme dito, o acompanhamento de desenvolvimento gerencial tem como referencial teórico o *coaching* e, nesse sentido, segundo Clutterbuck (2008), tem sempre como alvo alcançar resultados. O *coach*, profissional responsável pelo acompanhamento, faz uso de perguntas que possam auxiliar o *coachee*, o gestor, a enxergar as situações sob novos olhares, a fim de ele que possa traçar caminhos distintos dos anteriormente colocados em ação.

O processo de *coaching* é essencialmente uma conversa, um diálogo que envolve você e eu, num contexto produtivo e orientado a resultados. Nessa conversa, que procede com a formulação de perguntas relevantes em momentos críticos, posso encorajar e apoiar o *coachee* para que enxergue as situações por novos ângulos e segundo estratégias diferentes. (p.12).

Ao se considerar que, no segundo encontro, o acompanhamento, ainda, está apenas começando, evita-se sobrecarregar o gestor com muitas perguntas, com o intuito de tornar o processo mais leve no início e menos defensivo por parte do gestor, pois, é fundamental não perder de vista que o vínculo de confiança entre gestor e a *coach* está em seu estágio inicial de construção.

A empatia, escuta efetiva e o acolhimento por parte da *coach* quanto aos conteúdos que o gestor traz para o encontro são fundamentais e indispensáveis, enquanto atitudes que resultarão em confiabilidade por parte do gestor e o fortalecimento do vínculo entre os dois.

Ao final do encontro, são sugeridos conteúdos teóricos referentes a processo de comunicação que deverão ser lidos, e caso o gestor os aceite, repassa-se a ele o material escrito para ser lido fora do espaço do acompanhamento, de modo que ele traga suas reflexões para o encontro seguinte.

Nessa ocasião, relembra-se a responsabilidade dele, enquanto gestor, em relação ao seu processo de desenvolvimento, aspecto presente na formulação do contrato relativo ao acompanhamento, acordado no primeiro encontro. Novamente, dá-se ênfase que só existirão resultados se ele se colocar no papel de protagonista quanto às competências e habilidades identificadas como necessárias em seu exercício de gestor.

Tem-se como base do acompanhamento favorecer que o gestor se coloque no papel de protagonista e identifique o que está ao seu alcance, no campo de ações possíveis, com a finalidade de modificar o fluxo ineficaz de suas conversações.

Na perspectiva de contribuir ao papel de protagonista, em conformidade com Kofman (2007):

Quer você esteja falando consigo ou com os outros, um passo essencial na mudança da postura de vítima para a de protagonista é mudar a linguagem da terceira pessoa para a primeira pessoa, da causalidade externa para a responsabilização interna. A linguagem do protagonista inclui palavras como 'Eu' e se refere a decisões que você poderia ter tomado – e que poderão ser tomadas agora." (p. 49).

Nessa ocasião, retoma-se, ainda, o que foi dito no primeiro encontro de que será papel da *coach* o monitoramento das questões compartilhadas durante o acompanhamento, bem como sugestões de conteúdos teóricos que possam auxiliá-lo nesse processo, numa postura permanente de incentivá-lo e encorajá-lo na busca de suas metas.

Na revisão de literatura, segundo Whitmore (2006), o *coaching* se fundamenta em dois princípios básicos: **consciência** e **responsabilidade**. A consciência e responsabilidade estão intimamente relacionadas e abrangem a

clareza por parte do *coachee* em relação ao que acontece a ele, bem como a necessidade de passar a olhar para o que lhe acontece de insatisfatório como conseqüências de suas escolhas. Ora, do mesmo modo como o sujeito contribui para que determinados fatos desagradáveis ocorram, poderá modificar o curso de suas ações possíveis para alcançar os resultados desejados.

Ainda, acerca do princípio responsabilidade, por ocasião dos encontros, reforça-se com o gestor que seu empenho e comprometimento durante todo o processo de acompanhamento de desenvolvimento gerencial é indispensável para lograr êxito na superação dos pontos fracos identificados.

5.2. PROPOSTA DE COACHING NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA LEGISLATIVA

A partir da análise do **Instrumento de Acompanhamento de Desenvolvimento Gerencial**, foi constatado que o mesmo reúne questões imprescindíveis que devem compor o repertório de atitudes e comportamentos por parte do gestor junto à sua equipe de trabalho em itens relativos ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações. Desse modo, continuará como referencial para o acompanhamento de gestores.

Contudo, deverá sofrer alguns ajustes, entre os quais a introdução de um Instrumento de *Feedback*, uma vez é de suma relevância que o gestor possa ter retornos quanto à sua atuação junto à equipe de trabalho, com vistas a ampliação de sua auto-percepção.

Relata-se que, quando o acompanhamento de desenvolvimento gerencial foi iniciado no segundo semestre de 2009, não se vislumbrava, ainda, a construção de Instrumento que pudesse dar *feedback* ao gestor nas mesmas questões em que ele mesmo se auto-avaliou.

E nessa perspectiva, a partir de fevereiro de 2010, a autora desse trabalho formatou, em conjunto com seu colega Assistente Social, o **Instrumento de Feedback** que será parte integrante da proposta de *coaching* voltada a gestores numa Instituição pública Legislativa.

O mencionado Instrumento é composto de vinte questões fechadas em aspectos relativos ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações e servem como parâmetro para que os integrantes da Unidade avaliem o gestor.

O uso do Instrumento como parte integrante do acompanhamento de desenvolvimento gerencial é negociado com o gestor por ocasião do término do segundo encontro e só será usado se houver concordância por parte dele.

O questionário de *feedback* deverá ser respondido pelos membros da equipe do gestor que está em acompanhamento como forma de estabelecer indicadores que nortearão o alcance de resultados, onde se busca identificar se há convergência ou não entre a percepção que o gestor tem de si mesmo e a percepção que sua equipe tem dele.

Como estratégia para mensurar os resultados alcançados em relação ao acompanhamento de desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e competências do gestor, esse Instrumento voltará a ser entregue a sua equipe de trabalho por volta do décimo encontro.

Convém ressaltar que o Instrumento de *Feedback* que compõe a proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa foi colocado em prática por ocasião da adesão de uma gestora que iniciou o acompanhamento de desenvolvimento gerencial em abril de 2010. Ela não só concordou com a entrega do Instrumento ao seu grupo de trabalho para que ele a avaliasse, bem como considera relevante saber como sua equipe a percebe para que a partir daí possa trabalhar seus pontos fracos, com vistas à sua superação.

A seguir, conforme a tabela 4, será apresentado o Instrumento de *Feedback*.

Tabela 4: Instrumento de *Feedback*.

Fonte: o Instrumento foi elaborado por Ana M^a Veras Vilanova e Thiago Bazi Brandão, Assistentes Sociais, Setor de Assistência Social/DSS/DRH/ Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal. A escala de valores utilizada e algumas questões formuladas tomaram como referência o Inventário de Habilidades Gerenciais, do Setor de Treinamento/DDRH/DRH/Primeira Secretaria, 2005.



SETOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL/DSS/DRH/ 1ªSEC.

ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

INSTRUMENTO DE FEEDBACK

Os itens presentes no Instrumento de *Feedback* estão relacionados ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento de ações e compõem o conjunto de habilidades e competências gerenciais.

A finalidade dessa proposta é oferecer *feedback* ao(a) gestor(a) e, desse modo, contribuir para a ampliação da percepção dele(a) em relação a si mesmo(a) e, assim, ao aprimoramento de suas habilidades e competências gerenciais.

O levantamento de dados acerca da atuação do(a) gestor(a) junto à sua equipe de trabalho faz parte de uma das etapas do acompanhamento de desenvolvimento gerencial, como forma de estabelecer indicadores que nortearão o estabelecimento de metas.

Ao responder o Instrumento, não é necessário se identificar.

Leia atentamente cada item e marque com um X, numa escala de 0 a 5, qual a sua percepção em relação ao(a) gestor(a) de sua unidade em relação à questão afirmada. São consideradas as seguintes escalas de valores:

0 = **não disponho informações** para avaliar o(a) gestor(a) nessa questão.

1 = **nunca**, o(a) gestor(a) age assim.

2 = **raramente**, o(a) gestor(a) age assim.

3 = **às vezes**, o(a) gestor(a) age assim.

4 = **quase sempre** o(a) gestor(a) age assim.

5 = **sempre**, o gestor(a) age assim.

Fonte: elaborado por Ana M^a Veras Vilanova e Thiago Bazi Brandão, Assistentes Sociais, Setor de Assistência Social/DSS/DRH/ Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal. A escala de valores utilizada e algumas questões formuladas tomaram como referência o Inventário de habilidades Gerenciais, Setor de Treinamento/DDRH/Primeira Secretaria, 2005.

QUESTÃO	0	1	2	3	4	5
1. Em sua comunicação, o gestor(a) é claro(a) quanto à mensagem transmitida.						
2. O(a) gestor(a) escuta e procura compreender o que o outro diz.						
3. O(a) gestor(a) é respeitoso(a) em relação às características das pessoas que compõem sua equipe de trabalho.						
4. O(a) gestor(a) tem domínio das próprias emoções ao se comunicar com os membros de sua equipe.						
5. O(a) gestor compartilha informações úteis e necessárias ao funcionamento da Unidade.						
6. O gestor se expressa de forma objetiva em relação à qualidade do trabalho a ser realizado.						
7. O(a) gestor informa o prazo que a tarefa tem para ser executada.						
8. O(a) gestor oferece <i>feedback</i> positivo aos seus colaboradores, com vistas a reconhecer seus esforços.						
9. O(a) gestor oferece <i>feedback</i> corretivo, caso o trabalho não apresente a qualidade esperada.						
10. O(a) gestor é receptivo ao <i>feedback</i> de seus colaboradores.						
11. O(a) gestor(a) sugere ações quanto ao desenvolvimento individualizado dos integrantes de sua equipe para aprimorá-los ou suprir lacunas de desempenho.						
12. O(a) gestor(a) acolhe as sugestões dos membros de sua equipe e, se pertinentes, coloca-as em prática.						
13. O(a) gestor(a) promove reuniões de equipe para discutir assuntos da Unidade.						
14. O(a) gestor(a) possui atitude empreendedora no sentido de mobilizar a equipe em torno de processos de mudança.						
15. O(a) gestor(a) constrói junto com a sua equipe a tomada de decisão para algumas situações.						
16. O(a) gestor(a) administra os conflitos e antagonismos no grupo.						
17. O(a) gestor(a) planeja as ações da Unidade em conjunto com os técnicos responsáveis pela execução das atividades.						
18. O(a) gestor(a) acompanha o desempenho das atribuições dos integrantes de sua equipe, com vistas ao alcance dos objetivos da Unidade.						
19. O(a) gestor(a) acompanha a execução das atividades planejadas.						

20. O(a) gestor(a) avalia os resultados das ações da Unidade com as pessoas responsáveis por sua execução.						

Vale salientar que, em linhas gerais, o modelo de acompanhamento de desenvolvimento gerencial, detalhado anteriormente, continuará em vigor, em razão de configurar uma proposta de *coaching* que dá sustentação ao aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores em relação a questões que dizem respeito ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento de ações.

Entretanto, para que isso ocorra, indica-se que os conceitos presentes na revisão de literatura se constituam em referenciais que nortearão a abordagem teórica e prática dos conteúdos que serão discutidos e aprofundados durante os encontros.

E, nesse sentido, conforme aponta os modelos de *coaching*, a proposta deve ter como referência o vínculo de confiança entre *coach* e *coachee*, o que contribuirá para o sucesso do acompanhamento em relação aos resultados.

Da mesma forma, serão consideradas as contribuições teóricas e práticas oferecidas por cada um dos modelos apresentados: Modelo Achieve, GCP, *GROW*, *Coaching* Transformacional e Cultura de Autodesempenho.

O Modelo Achieve desenvolve o processo de *coaching*, por meio de sete passos: levantamento da situação presente, momento no qual o executivo é convidado a pensar em relação que fatos passados contribuíram para a realidade que está posta; criação de opções que possam dar sustentação ao executivo responder aos desafios da realidade presente; o executivo especifica as metas que deseja alcançar; sondagem livre, na qual o executivo vai falando acerca das várias alternativas que podem auxiliá-lo na consecução de suas metas, sem escolher, ainda, as que são factíveis ou não; identificação e priorização das ações que levarão o executivo a alcançar o que deseja; estabelecimento do plano de ação, onde ele traduz em ações possíveis suas metas, de modo a se empenhar em alcançá-las; o *coach* encoraja a ação do *coachee* na busca dos objetivos estabelecidos, momento final do *coaching*, onde começa a se desenhar o encerramento do processo.

Observa-se que a proposta colocada em prática pela autora desse trabalho abrange os aspectos contidos no referido Modelo, bem como apesar de não se constituir, ainda, como ontológica, entretanto, também, busca contribuir para a mudança de quadro de referência do gestor presente no Modelo de *Coaching* Transformacional. Acredita-se que à medida que o gestor modifica sua forma de ver e interpretar a realidade que ocorre em sua Unidade, ele agirá de modo diferente com vistas a estabelecer relacionamentos interpessoais satisfatórios com os membros que integram sua equipe.

A etapa de elaboração do plano de ação que compõe a proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa, também, apropria-se do conteúdo apresentado no Modelo GROW, onde a Assistente Social apóia o gestor no estabelecimento de suas metas e o orienta para que elas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos determinados, de modo que possam ser traduzidas em estratégias e cursos de ações possíveis.

Vale ressaltar que, embora o acompanhamento de desenvolvimento gerencial vislumbre o total de doze encontros, esse número pode ser ampliado conforme as necessidades que surgirem durante os encontros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se elaborar uma proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa, deve-se considerar a revisão de literatura que descreve relevantes conceitos: os modelos de processo de *coaching*, atributos do *coach*, consciência, responsabilidade, observador, domínios primários do observador, modelos mentais, instituições, enquanto redes permanentes de conversação, Janela de Johari e visão psicodramática de homem relacional, dentre outros.

Considera-se que não há como pensar o aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais sem abordar e aprofundar temáticas como o processo de comunicação, a liderança, o trabalho em equipe e o planejamento das ações da Unidade.

Em seu dia a dia junto a sua equipe de trabalho, o gestor passa a maior parte do seu tempo se comunicando, por meio de conversas formais e informais relativas aos processos de trabalho, relatórios, delegação de atribuições, bem como ao planejar e avaliar atividades de sua Unidade.

O acompanhamento do gestor com vistas a ampliar o repertório de habilidades, comportamentos e atitudes gerenciais, antes de tudo, é criar espaço para que ele possa compartilhar suas dúvidas e temores em relação aos desafios presentes no convívio diário com sua equipe de trabalho, bem como apoiá-lo e fortalecê-lo para ele busque alternativas para superar os entraves do cenário organizacional que impactam, diretamente, as ações de sua Unidade.

Elaborar uma proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa só terá êxito se ela for customizada, ou seja, se considerar a realidade na qual ela será aplicada e as singularidades dos perfis dos gestores.

E nessa direção, ao se viver o processo de *coaching*, a confiança será sustentadora da relação entre o gestor, o *coachee*, e o profissional responsável por auxiliá-lo em seu processo rumo a metas, o *coach*. Abrange aspectos como sinceridade, a competência do profissional que fará o acompanhamento e o compromisso de fazer valer o que foi acordado, de modo a tornar possível a

construção do vínculo entre os dois. O sucesso do acompanhamento será diretamente proporcional ao grau de confiança estabelecido.

Os modelos de *coaching*, em linhas gerais, apontam a necessidade de atuação do *coach* na perspectiva de propiciar clareza ao *coachee* em relação às questões trazidas para o acompanhamento, o que é possível por meio da indagação, ou seja, pela formulação de perguntas eficazes que contribuam para aumentar a consciência e a responsabilidade daquele. As Perguntas devem utilizar palavras que busquem quantificar e juntar fatos, como: o quê, quando, quem, quanto. As perguntas precisam se alinhar ao interesse e à linha de pensamento do *coachee*, embora, o *coach* deva ter o cuidado de formular perguntas que possam contribuir à mudança do quadro de referência daquele.

É fundamental numa proposta de *coaching* que o *coach* aborde os assuntos evitados pelo *coachee*; explicitar esses conteúdos e trabalhá-los é indispensável na superação dos obstáculos internos daquele e, assim, caberá ao *coach* examinar com detalhes os fatos relatados pelo *coachee* com a finalidade de ampliar sua consciência em relação aos aspectos que estavam obscuros.

Com a finalidade de obter êxito na proposta de *coaching*, o responsável por acompanhar e monitorar o *coachee* deve evitar perguntas que remetam a juízo de valor, o que pode acarretar atitude defensiva por parte dele, como, por exemplo: *Por que, afinal, você agiu assim?*

É fundamental, pois, que o *coach* seja um bom ouvinte e esteja, permanentemente, atento às suas próprias emoções e possuir domínio delas, o que requer que ele tenha razoável conhecimento de si mesmo, de modo a não se misturar emocionalmente aos assuntos em pauta comentados pelo gestor.

O *coach* precisa, ainda, considerar a emoção do gestor durante o acompanhamento, de modo a haver no encontro espaço a fim de que ele possa compartilhá-la e identificar, caso existam, interferências dela em seus relacionamentos interpessoais com os membros de sua equipe que resultaram em comunicação insatisfatória.

Embora o *coach* conduza o processo de acompanhamento do *coachee*, em nenhum momento, essa condução deva significar controle, pois qualquer que

seja a situação compartilhada por aquele, a sua autonomia e decisão quanto aos cursos de ação que vier a estabelecer deverão ser rigorosamente respeitados.

O êxito de uma proposta de *coaching* para gestores irá requerer que eles ampliem a percepção de si mesmo por meio de *feedback* oferecido pelos membros de sua equipe em suas habilidades e atitudes em relação ao processo de comunicação, a liderança, ao trabalho em equipe e planejamento das ações.

A partir desse *feedback*, a *coach*, responsável pelo acompanhamento do gestor, desenvolverá ações que o encoraje a modificar características de sua personalidade e de seu comportamento que impactem negativamente os membros de sua equipe e os resultados a ser alcançados por sua Unidade.

Portanto, a elaboração de uma proposta de *coaching* para gestores numa Instituição Pública Legislativa reunirá elementos dos diversos modelos apresentados. E mesmo que não se constitua, ainda, como uma proposta ontológica de *coaching*, busca contribuir para a mudança do quadro de referência do gestor, o que resultará em modificações na sua forma de atuar.

A mudança que ocorre no gestor é vista enquanto processo, ora com avanços, ora com recuos e estagnações; à medida que ele vê as situações insatisfatórias com clareza e como resultado de suas escolhas, ele poderá agir de modo diferente para alterar o que está posto, a partir de um campo de ações possíveis para ele.

Ao se fundamentar numa perspectiva transformacional, a proposta de *coaching* para gestores contribuirá para incentivá-los a balizarem suas metas com suas aspirações e seu inteiro empenho em alcançá-las. Na busca de suas metas, o gestor contará com *feedback* construtivo e objetivo durante todo o acompanhamento por parte da *coach*, de modo a se estabelecer entre eles diálogos cooperativos, com vistas a criação e o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Ensinando Pessoas Inteligentes a aprender**. Resumo Executivo. Disponível em <http://www.mettodo.com.br/main.asp?page=artigos>, acesso em 21 de fev. 2010.

BLANCO, Valéria B. **Um Estudo Sobre a Prática de *Coaching* no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação como Prática de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. UCB. Brasília, 2006.

BRAGA, Sônia de O. **O *Coaching* Ontológico como Instrumento de Desenvolvimento de Equipes**. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. UCB, Brasília, 2007.

CLDF. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Relatório não publicado. Diretoria de Recursos Humanos /Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal, Brasília, 2005.

CLDF. **Perfil Gerencial, Turma I, ENAP**. Setor de Treinamento/DDRH/DRH/Primeira Secretaria/Câmara Legislativa do Distrito Federal.

CLUTTERBUCK, David. ***Coaching* Eficaz. Como Orientar sua Equipe para Potencializar Resultados**. Tradução de Maria Silva Mourão Netto. São Paulo, Editora Gente, 2008.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 6ª reimpressão, São Paulo, Atlas, 2008.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Confiança, Viga Mestra da Empresa do Futuro**. Instituto Ethos Reflexão, ano 3, nº 7, julho 2002.

_____. **Diálogo e Ética nas Organizações**. Instituto Ethos Reflexão, ano 5, nº 13, outubro 2004.

_____. **Ontología Del Language**. 1ª ed. 6ª reimpressão. Buenos Aires, Granica: Juan Carlos Saez Editor, 2009.

_____. *El Observador y su Mundo*. 1ª edição. Buenos Aires, Granica: Juan Carlos Sáez Editor, 2009.

FABOSSI, Marco. *Coração de Líder. A Essência do Líder-Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo, Abba, 2009.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. *Coaching: o exercício da Liderança*. 10ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier: DBM, 2003.

KOFMAN, Fred. *Consciência nos Negócios: como construir valor através de valor*. Tradução Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching Executivo*. São Paulo Nobel, 2007.

LAGES, Andrea; O'Connor, Joseph. *Coaching com PNL. O Guia Prático para Alcançar o Melhor em Você e em Outros: como ser um coach master*. Rio de Janeiro, Qualytimark, 2004.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard, Porto Alegre, Artmed, 2003.

LIMA, Helena K. B. de. *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal*. Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia. Tese de mestrado. Brasília, 2008.

Moreno, J. L. *Psicodrama*. São Paulo, 7ª ed: Cultrix, 1993.

MARCONI, Eva Mª; LAKATOS, Marina de A. *METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO*. São Paulo, Atlas, 2007.

MATURANA, Humberto. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. Tradução José Fernando Campos Fortes. 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo*. 17ª ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 2009.

Olalla, Julio. *Aprender a Ser*.

<http://br.hsglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060800.pdf>, em 19 de março 2010. HSM Management 26 maio-junho 2001.

PAULA, Maurício de. **O Sucesso é Inevitável. *Coaching* e Carreira.** São Paulo, Futura, 2005.

SAMPIERI, Roberto H. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo, Mc Graw – Artmed, 2006.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que Aprende.** Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25ª ed. Rio de Janeiro, Best Seller, 2009.

SOUZA, Paulo Roberto M. de. **A Nova Visão do *Coaching* na Gestão por Competências. A Integração da Estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007.

YÁÑEZ, Ximena D.; MATURANA, Humberto; **Habitar Humano. Em seis Ensaios de Biologia Cultural.** Tradução de Edson Araújo Cabral. São Paulo, Palas Athena, 2009.

WHITMORE, John. ***Coaching* para Performance. Aprimorando Pessoas, Desempenhos e Resultados: competências para profissionais.** Tradução de Tatiana de Sá. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

WOLK, Leonardo. ***Coaching. A Arte de Soprar Brasas.*** Tradução de Maya Reyes. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução de Eric Roland René Heneault. São Paulo, Editora Senac, 2003.