

Coaching e liderança

Introdução ao coaching



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidade 1. Fundamentos e princípios do coaching

Segundo Perdomo Motolongo (2014): "Coaching [...] é uma disciplina profissional emergente para auxiliar as pessoas (individuais ou em grupo) em alcançar resultados que não poderiam ser alcançados sem a intervenção de um coach". (p. 130).

A palavra coach tem origem na língua inglesa e foi utilizada pela primeira vez na Hungria, Kocs, para designar a carruagem em referência àquele que lidera (Jamelli, 2020).

Coaching esportivo

É um processo com foco em ferramentas, métodos e técnicas cientificamente comprovados, que visam melhorar o autoconhecimento, equilíbrio emocional, concentração e desenvolvimento humano. Buscando a melhoria do desempenho, reconhecimento profissional e conquista de títulos (Jamelli, 2020).

No âmbito esportivo, o coach é uma figura que tem um papel definido e está intimamente relacionado a ser o treinador da equipe. Cachito Vigil, por exemplo, foi o técnico que levou a seleção nacional de hóquei feminino (Leonas) para níveis de excelência mundial e conseguiu popularizar o esporte na Argentina.

Figura 1: Seleção argentina de hóquei sobre a grama "Las Leonas"

Coaching e liderança



Fonte: [Imagem sem título sobre a seleção argentina de hóquei sobre a grama "Las Leonas"], 2010, <https://bit.ly/2PqTjXQ>.

A tradução de coach é "treinador". A sua missão, portanto, é a mesma de qualquer outro coach: ajudar a pessoa com quem trabalha a dar o melhor de si, buscando alcançar um objetivo.

Quando se trata de esportes individuais, pode-se dizer que os melhores tenistas, golfistas e boxeadores do mundo têm grandes treinadores, com os quais, em esforço conjunto, alcançam os mais altos níveis em suas carreiras.

O treinador deve ser um motivador, ter disciplina, conhecer os seus jogadores (pontos fortes e fracos), saber o quanto exigir, também desenvolver a estratégia e tática do jogo e, para isso, deve conhecer os rivais que a sua equipe irá enfrentar.

O papel do treinador é tirar o melhor de cada jogador e harmonizar o jogo em equipe.

No mundo das organizações, o coaching surgiu no início dos anos 1970. Surgida de uma base multidisciplinar de filosofia, sociologia, ciências sociais, biologia do conhecimento e ontologia da linguagem. As contribuições para esta nova disciplina se devem a diferentes correntes de pensamento que apareceram simultaneamente nos Estados Unidos, Europa e América do Sul.

Figura 2: O que não é coaching

<i>Coaching</i> ≠ mentoria	Consultoria	De fora para dentro
<i>Coaching</i> ≠ análise	Terapia	De fora para dentro
<i>Coaching</i> ≠ psicologia	Aconselhamento	De fora para dentro
<i>Coaching</i> ≠ assessoramento	treinamento	De fora para dentro
<i>Coaching</i> ≠ treinamento	Ensino	De fora para dentro
<i>Coaching</i> ≠ consultoria	<i>Coaching</i>	De dentro para fora
<i>Coaching</i> ≠ ensino		

Fonte: elaboração própria baseada em Jamelli, 2020.

1.1.1 Fundamentos do coaching

A base do coaching parte da seguinte ideia, segundo Chauvin (s. f.):

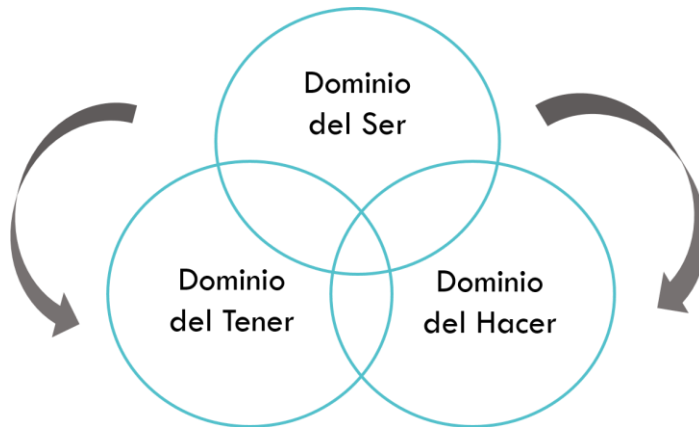
...Os seres humanos obtêm resultados (domínio do ter) dependendo das ações que realizamos (domínio do fazer). As ações que realizamos estão intimamente relacionadas com a forma como nós observamos o mundo (domínio do ser). O coaching atua fundamentalmente no domínio do ser [ver figura 2] e produz mudanças no tipo de observação que a pessoa é capaz de fazer.

Uma vez que essas mudanças foram feitas na pessoa (por ela mesma), sua perspectiva se amplia, ela se torna um observador diferente e tem um novo ângulo de visão para realizar diferentes ações, conquistando resultados nunca antes alcançados. (<https://bit.ly/39XlbfM>).

Coaching e liderança

Em suma, ocorre uma mudança na pessoa e em seus paradigmas, seus padrões de interpretação e análise das coisas.

Figura 3: O domínio do ser, a base do coaching



Fonte: elaboração própria.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Dominio del Ser	Domínio do Ser
Dominio del Tener	Domínio do Ter
Dominio del Hacer	Domínio do Fazer

De acordo com Chauvin (s. f.):

O papel do treinador é auxiliar a pessoa a alcançar os resultados almejados e o resultado do coach é visto nas conquistas dessa pessoa.

Para isso, o coach utiliza a linguagem (verbal e corporal) como base de seu trabalho. A fala e a escuta do treinador são fatores determinantes na relação entre os dois e na eficácia dos resultados obtidos pela pessoa.

O coach deve ter a capacidade de projetar em suas conversas uma nova visão à pessoa, para que esta possa realizar ações comprometidas que ajudem a alcançar resultados. (<https://bit.ly/39XlbfM>).

Relacionamento e confiança são os mais importantes quesitos em qualquer interação de coaching.

Coachee: pessoa que é auxiliada pelo coach.

1.1.2 Princípios do coaching

O coaching não ensina nem dirige. Essa é a principal diferença com outras disciplinas nas quais é transmitido o conhecimento.

O coaching executivo é aquele que se aplica ao mundo das organizações e, se diferencia das demais metodologias, pois coloca o foco nos resultados do negócio. São realizadas conversas com o coachee para se estabelecer a melhoria de processos, organizar as ideias e desenvolver planos de ação para obter os resultados com maior eficiência.

Podemos definir o coaching executivo da seguinte forma: é um processo de acompanhamento individual ou em grupo que visa promover o desenvolvimento das capacidades profissionais e pessoais, com o objetivo de melhorar o desempenho de uma pessoa, grupo ou uma organização (Quezada Martínez, s. f.).

Conheça os cinco princípios nos quais o coaching executivo é centrado:

- O foco do coaching é sempre voltado para o futuro e potencial da pessoa, abandonando os erros do passado e seus possíveis fracassos de desempenho.
- É fundamental que o treinador acredite e tenha fé no potencial do coachee para que obtenha o melhor dele.
- A relação entre o coach e o coachee deve ser consolidada na confidencialidade e confiança.
- A pessoa não aprende com o coach, mas sim com ela mesma, estimulada pelo coach.
- O coach é um facilitador da aprendizagem do coachee.

Uma experiência profissional que vale a pena compartilhar aconteceu em 2005, na Argentina, em um terminal automotivo. Na hora de realizar o coaching executivo de um profissional que a empresa havia repatriado da Europa, aconteceu o seguinte:

Coaching e liderança

O objetivo era acompanhar a profissional em sua adaptação ao país e ajudá-la a desenvolver suas habilidades para ocupar um nível de gestão na organização no médio prazo.

No plano de trabalho, combinei um primeiro encontro que durou 3 horas, cujo objetivo era principalmente conhecer a pessoa que ia "treinar" nos próximos 8 meses.

Como coach, eu precisava saber quem era a pessoa à minha frente, quais eram suas expectativas, suas crenças, seus valores, seus princípios, como ela estava acostumada a trabalhar, o que era ou não importante para ela, qual o estilo de liderança que ela tinha e, fundamentalmente, queria saber quais os desafios que ela tinha nessa nova etapa de trabalho.

O outro aspecto importante era, naquele primeiro encontro, que ela me conhecesse e que soubesse como iríamos trabalhar juntos.

Daquele primeiro encontro surgiram as bases de entendimento quanto ao papel que cada um iria desempenhar. A necessidade de cumprir os compromissos assumidos e a perseverança em realizar os dois encontros semanais agendados para os próximos 8 meses.

A capacidade, o profissionalismo e o potencial da pessoa que eu estava "treinando" facilitaram meu papel como coach. Embora trabalhasse muito com ela, já que esta era muito dependente da autoridade e consultava tudo antes de tomar uma decisão. O foco em construir sua confiança para que ela tivesse maior autogestão e tolerância à frustração valeu a pena anos depois.

Hoje, em 2015, quando encontro ela em um corredor da empresa, faço-lhe sempre a mesma pergunta: "Como está a sua tomada de decisão?", ao qual ela responde: "Melhorando, aprimorando a cada dia e aprendendo a ter mais autoconfiança". A experiência se resume ao momento em que, em 2007, ela foi nomeada diretora do terminal automotivo e, desde 2012, é diretora de toda a divisão da América Latina. (Scorza, 2005).

1.1.3. Modalidades do coaching

O coaching individual é realizado com sessões de desenvolvimento executivo e é recomendado quando as seguintes situações ocorrem nas organizações:

- Uma pessoa, vinda de outra empresa, entra na organização e precisa se integrar.
- É preciso ajudar uma pessoa a progredir após uma mudança organizacional que exige novas habilidades.
- É necessário ajudar uma pessoa a se desprender de seu posto e equipes anteriores para enfrentar novos desafios.
- Resolver problemas técnicos, organizacionais ou pessoais.

Em geral, o coaching individual se destina principalmente às seguintes pessoas:

- Quaisquer pessoas com responsabilidade dentro de uma organização.
- Todas as pessoas que são consideradas "chave", não só do ponto de vista objetivo, mas também do ponto de vista subjetivo.

O coaching de grupo envolve sessões de trabalho com o objetivo de energizar as equipes, e é recomendado quando ocorrerem as seguintes situações:

- Mudanças que ocorrem em relação aos membros de uma equipe.
- Necessidade de orientar os grupos de trabalho após momentos de crise ou modificações estratégicas.
- Necessidade de aumentar a autonomia da equipe.

Vejamos o seguinte exemplo.

Em 2002, quando estourou a crise financeira na Argentina, colaborei no "coaching" do comitê de crise de um grande banco internacional. Uma experiência inigualável, que implicou um imenso desafio. Convivi por 2 meses com 7 funcionários dedicados exclusivamente à integração do referido comitê, cuja função era interpretar as circulares do Banco Central, adaptá-las e aplicá-las em

Coaching e liderança

um contexto de crise. Suas decisões impactavam em mais de 300 agências bancárias, com centenas de milhares de clientes insatisfeitos e incomodados por não contar com seu dinheiro. Meu papel era fornecer apoio moral e bom senso em face de tamanha exasperação e volatilidade. Ao final de cada jornada de trabalho, dedicávamos 40 minutos para recuperar tudo o que foi positivo no dia, para projetá-lo no dia seguinte. Esta disciplina simples permitiu ao grupo ser coeso e responder às incertezas do ambiente que o rodeava (clientes, colaboradores, superiores e acionistas). O “coaching” nessas condições não é simples, mas é focado em saber ouvir, investigar sem preconceitos e opinar pouco, apenas quando necessário. Muitos dos membros do comitê de crise buscavam respostas em minha pessoa, mas com o decorrer das reuniões, começaram a visualizar, eles mesmos, o que deviam fazer. Suas respostas advinham do conhecimento do terreno, propício e necessário, para que tudo fosse encaminhado para onde precisavam seguir.

Há um excelente livro que me vem à mente, “La buena suerte”, escrito por um acadêmico espanhol, Alex Rovira (2005), que desenvolve uma excelente visão a respeito do ser humano não ter boa sorte, mas que a sorte deve ser criada.


Focada no fato de que o azar pode favorecer alguns, os estudos acadêmicos que tem realizado com pessoas de sucesso ou que contribuíram para o desenvolvimento da humanidade por meio de descobertas ou com criações especificamente, não foram pessoas que contaram com boa sorte.

A maioria dessas pessoas teve dificuldades e soube se recuperar, pois tinham desejo de aperfeiçoamento pessoal, disciplina e ordem.

Em um mundo de excelência como o atual, o que é exibido habitualmente é apenas uma foto (o sucesso pessoal), mas raramente analisamos o filme (tudo o que uma pessoa passa para alcançar o sucesso). Um coach trabalha sobre o filme, e desfruta do sucesso quando a pessoa o atinge. (Scorza, 2002).

Muitas pessoas confundem o coaching com a técnica de avaliação mas, na realidade, esses conceitos não são nada parecidos.

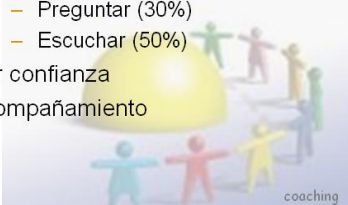
Figura 4: Diferenças entre uma avaliação e o coaching



www.gscorza.com

Evaluación vs. Coaching

Evaluación	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Juicio (hacia atrás) • Premio o castigo • Poder formal • Objetivos de empresa • Dinámica OPE: <ul style="list-style-type: none"> – Opinar (50%) – Preguntar (20%) – Escuchar (30%) • Conseguir compromiso • Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico (hacia delante) • Ayuda • Autoridad personal • Objetivos personales • Dinámica OPE: <ul style="list-style-type: none"> – Opinar (20%) – Preguntar (30%) – Escuchar (50%) • Dar confianza • Acompañamiento



Fonte: elaboração própria.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Evaluación vs. Coaching	Avaliação vs. Coaching
Juicio (hacia atrás)	Julgamento (para trás)
Diagnóstico (hacia delante)	Diagnóstico (para frente)
Premio o castigo	Recompensa ou punição
Ayuda	Ajuda
Poder formal	Poder formal
Autoridad personal	Autoridade pessoal
Objetivos de empresa	Objetivos da empresa
Objetivos personales	Objetivos pessoais
dinámica OPE:	Dinâmica OPE:
- Opinar (50%)	- Opinar (50%)
- Opinar (20%)	- Opinar (20%)
- Preguntar (20%)	- Perguntar (20%)
- Preguntar (30%)	- Perguntar (30%)
- Escuchar (30%)	- Ouvir (30%)
Conseguir compromiso	Conseguir compromisso
Dar confianza	Dar confiança
Seguimiento	Seguimento
Acompañamiento	Acompanhamento

A primeira coisa que você faz em uma reunião de coaching é um diagnóstico avançado; isso significa trabalhar nas oportunidades e desafios que o coachee terá. Trabalhamos em um modelo de apoio e acompanhamento para que ele possa superar obstáculos, dando-lhe confiança e motivação para continuar com a mesma vontade e energia.

O treinador se concentra principalmente em ouvir. Quando ele pergunta, o faz investigando e aprofundando o assunto em questão e são utilizadas perguntas fundamentais que testam o caráter e a disposição do coachee. Quando aplicável, o coach dá sua opinião e dá um olhar diferente para que o coachee possa fazer outra leitura e aprender sobre a situação pela qual está passando.

Tudo isso é fortalecido e realimentado com a confiança mútua entre ambos (coachee e coach). O coach acompanha o coachee facilitando o processo de aprendizagem pelo qual ele deve passar para alcançar o que o coachee se propõe.

Para realizar uma avaliação, a primeira coisa que se faz é um juízo de opinião (favorável ou não) sobre as ações de uma pessoa em seu ambiente profissional. A partir daí, os sistemas implementados podem resultar em recompensa ou punição, por conta de comportamentos anteriores. A pessoa que realiza essa avaliação é a autoridade formal (gerente direto) e é desenvolvida com foco no cumprimento dos objetivos. Em uma reunião de feedback sobre a avaliação de um colaborador, os superiores se dedicam principalmente a opinar sobre o avaliado. Esses superiores, que foram treinados para fazer um retorno mais eficaz, aprenderam que é importante ouvir o colaborador e poucos têm o hábito de fazer perguntas. Tudo isso com o objetivo de obter o máximo compromisso do colaborador, de alcançar o cumprimento dos objetivos e realizar as melhorias correspondentes. O processo é coordenado para a realização do respectivo acompanhamento.

Figura 5: Estratégia para atingir o objetivo desejado

Pense no seu objetivo como técnico de futebol (estado desejado).



Coaching e liderança

O que você está fazendo hoje e **deve continuar fazendo** para atingir esse objetivo?



O que você está fazendo hoje e **deve parar de fazer** para atingir esse objetivo?



O que você não está fazendo hoje e **deve começar a fazer** para atingir esse objetivo?



O que devemos fazer para sermos campeões:

- ✓ **continuar fazendo;**
- ✓ **deixar de fazer;**
- ✓ **começar a fazer.**



Fonte: elaboração própria baseada em Jamelli, 2020.

Como você pode constatar, é muito diferente fazer uma avaliação sobre um colaborador e realizar um processo de coaching.

1.1.4 Organizações como redes dinâmicas de conversas

De acordo com Anzorena (2015):

As ações das pessoas são desenvolvidas em ambientes organizacionais ou estão vinculadas a eles. A tal ponto, que Peter Drucker argumenta que em todos os países desenvolvidos, a sociedade se tornou um conglomerado de organizações em que a maioria, senão todas, as tarefas sociais são realizadas em uma organização.

Isso nos leva a refletir sobre as implicações específicas que este fenômeno adquire no nosso cotidiano e, a analisar quais os desafios que nos são apresentados e as competências necessárias para uma atuação eficaz nestas áreas organizacionais. É interessante começar pesquisando sobre que tipo particular de sistema social é uma organização.

Nas últimas décadas, o fenômeno organizacional tem sido analisado a partir de diferentes abordagens conceituais, dando origem a um variado leque de teorias sobre sua natureza. Inclusive, diferentes metáforas mecânicas ou biológicas têm sido usadas a fim de dar conta do sujeito de estudo abordado. As organizações foram analisadas como se fossem máquinas, organismos vivos, cérebros ou fluxos de mudança e transformação. Cada uma dessas teorias nos convida a observar o mundo complexo e paradoxal das organizações de um ponto de vista.

A cada uma dessas teorias é aplicado um valor de interpretação, que nos fornece e condiciona nossa forma de "ver" e pensar, assim como nossa capacidade de agir e transformar.

Coaching e liderança

Por exemplo, quando analisamos as organizações como se fossem máquinas projetadas para atingir certos objetivos, pensamos em seus componentes como partes que devem funcionar de maneira harmoniosa e ordenada e tentamos organizá-las e gerenciá-las a partir de uma lógica mecanicista. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Vejamos o que diz Anzorena (2015):

É apresentada outra perspectiva de análise das organizações, especialmente eficaz em abordar a problemática da gestão do trabalho do conhecimento, destaca sua dimensão comunicacional e propõe observar as organizações a partir das redes de conversas que a constituem.

Sob essa perspectiva, argumentamos que toda organização pode ser vista como um sistema conversacional. Como uma rede de pessoas que, por meio de conversas, geram vínculos de compromisso.

Fernando Flores, pioneiro em entender este "carácter linguístico das organizações", defende que "o que constitui a empresa são estas redes de conversas" e, por isso, sugere "olhar as organizações como redes recorrentes de compromissos humanos que passam pela

linguagem". (Flores, 2008, citado em Anzorena, 2015, <https://bit.ly/39WboGF>).

Figura 6: Pioneiros do coaching



Fonte: [imagem sem título sobre pioneiros do coaching], s. f., <https://bit.ly/31pQ0WK>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Pioneros del coaching	Pioneiros do coaching
Fernando Flores	Fernando Flores
Chileno, 1943	Chileno, 1943
Ingeniero PHD en filosofía de Stanford University Creador del movimiento Ontológico Latinoamericano desde California durante su exilio.	Engenheiro PHD em Filosofia de Stanford Criador universitário do movimento ontológico latino-americano da Califórnia durante seu exílio.
Trabajó al lado de grandes filósofos del siglo XX como Dreyfus y Searle e Markussen.	Trabalhou ao lado de grandes filósofos do século 20, como Dreyfus e Searle e Markussen.
En los años 80 fundó la escuela de coaching ontológico, la más extendida en Latinoamérica.	Na década de 80 fundou a escola de coaching ontológico, a mais generalizada da América Latina.
Continuada después por Rafael Echeverría y Julio Olalla.	Continuada mais tarde por Rafael Echeverría e Julio Olalla.

Conforme estabelecido por Anzorena (2015):

Quando analisamos as organizações, nos perguntamos o que as caracteriza, como podemos distingui-las como sujeitos sociais e o que lhes confere o

Coaching e liderança

caráter de comportamento autônomo? Uma possível resposta a essas questões pode ser encontrada nesta dimensão comunicacional, que surge de sua composição e se manifesta em ações cotidianas e que afeta sua eficácia.

Analisando como nasce uma empresa, uma organização, vemos que, para ela ser criada, é necessário um processo de conversação. Que alguém diga: “Vamos criar uma organização para fazer tal coisa”, que convide outros, inicie um conjunto de conversas que terminarão com a frase: “Hoje, nós nos constituímos como uma organização”, são estes processos conversacionais que coordenam as ações com um foco que permitem que esse grupo de pessoas possa se declarar como uma organização. A missão de uma organização é um ato de comunicação, é uma “declaração” fundacional. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Vamos usar os valores da Universidade Católica para demonstrar como as organizações são uma rede dinâmica de conversas.

Tabela 1: Missão, visão e valores da Universidade Católica

<p style="text-align: center;">Missão</p> <p>Trabalhamos para atingir conquistas esportivas, formar atletas completos e competitivos. Entregamos experiências que são motivo de orgulho e identificação para os nossos associados, gerindo o desenvolvimento institucional de forma eficiente e sustentável, guiados pelos valores que nos identificam.</p>
<p style="text-align: center;">Visão</p> <p>Ser líderes na gestão esportiva, conquistando títulos de forma sustentada, cimentando essas conquistas com atletas que se identifiquem com a instituição, profissionais e infraestrutura de alto nível, e na diversidade e comprometimento de nossos torcedores, contribuindo também para o desenvolvimento e a geração de oportunidades para jovens e crianças do nosso país através do futebol.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p> <ul style="list-style-type: none">● Paixão: vivemos nosso compromisso com a UC com intensidade e orgulho.

Coaching e liderança

- Competitividade: nos preparamos e trabalhamos para ser os melhores.
- Integridade: a honestidade e a transparência guiam as nossas ações.
- Jogo limpo: promovemos o respeito e a competição saudável.
- Inclusão: acolhemos e valorizamos a diversidade.

Fonte: Universidad Católica, s. f., <https://bit.ly/3gwMArI>.

Vejamos as conquistas deste clube, considerando sua dinâmica rede de conversas.

- Como foram suas conversas para que houvesse consenso sobre os valores do clube?
- Como foram estabelecidos os acordos em relação ao que todos queriam fazer? Como chegaram a um acordo em suas conversas?
- Quais foram os principais tópicos dos últimos 50 anos para alcançar as conquistas de hoje?
- Como transmite o DNA organizacional para as novas gerações?
- Do que estão tratando as conversas de hoje sobre o futuro, para que consigam se superar?
- Como foram as realizações em relação ao que foi dito?

De acordo com Anzorena (2015):

Certamente haverá mais conversas sobre as possibilidades, e a dinâmica destas é o que faz com que os seres humanos se entendam, sonhem juntos, busquem uma visão comum e possam desfrutar tanto do processo quanto das conquistas obtidas.

Também podemos nos perguntar sobre os limites de uma organização. Como qualquer entidade diferenciada em seu ambiente, deve poder determinar quais são as arestas que a limitam. Podemos afirmar que essas margens, que permitem traçar o perfil de uma organização, também são conversacionais. Não são as paredes de seus escritórios ou plantas que estabelecem os limites do que uma organização pode ou não ser. A sua delimitação decorre pelo estatuto ou contrato social, que estabelece as

Coaching e liderança

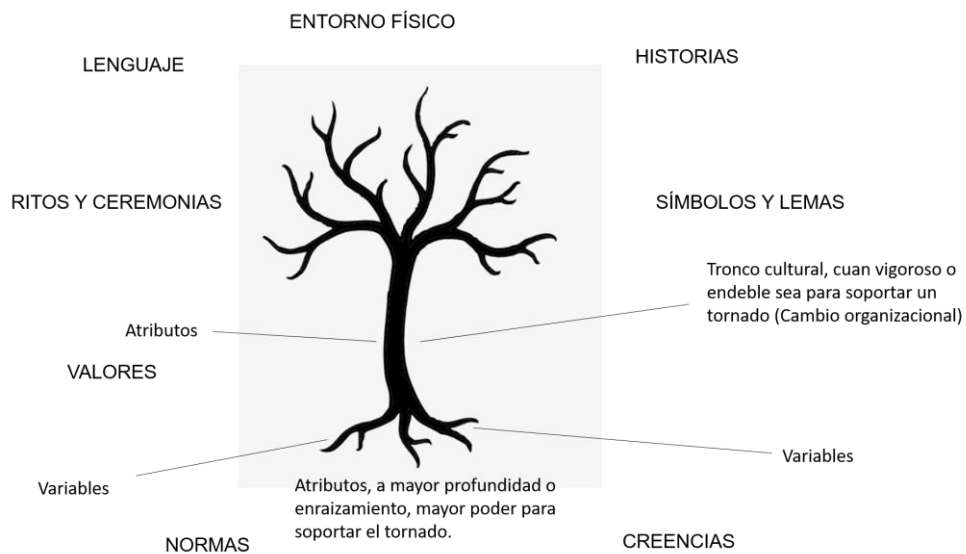
políticas de contratação, define quem são os sócios e quem não. Tendo, inclusive pessoas com autoridade para dizer "Eu te contrato" ou "Eu te demito", guiando assim o processo de escolha de quem pode ou não participar da organização. É a comunicação, é o poder gerador da linguagem, que define os limites da empresa. São as conversas que constituem a organização como uma unidade com capacidade para o seu próprio desenvolvimento.

Ao examinarmos a estrutura e os processos de trabalho, onde se desenvolvem as dinâmicas dos comportamentos organizacionais, reconhecemos que essa estrutura surge dos acordos e compromissos que são estabelecidos por meio de conversas e se refletem em organogramas, estatutos, contratos, métodos e procedimentos.

A expressão da cultura de uma organização, vemos que ela passa a existir nas narrativas que seus membros fazem sobre sua história, seus hábitos, comportamentos, valores, costumes e formas de fazer as coisas. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Alguns deles, como mostrado na figura 7, são mais visíveis e outros estão mais escondidos.

Figura 7: Cultura organizacional



Coaching e liderança

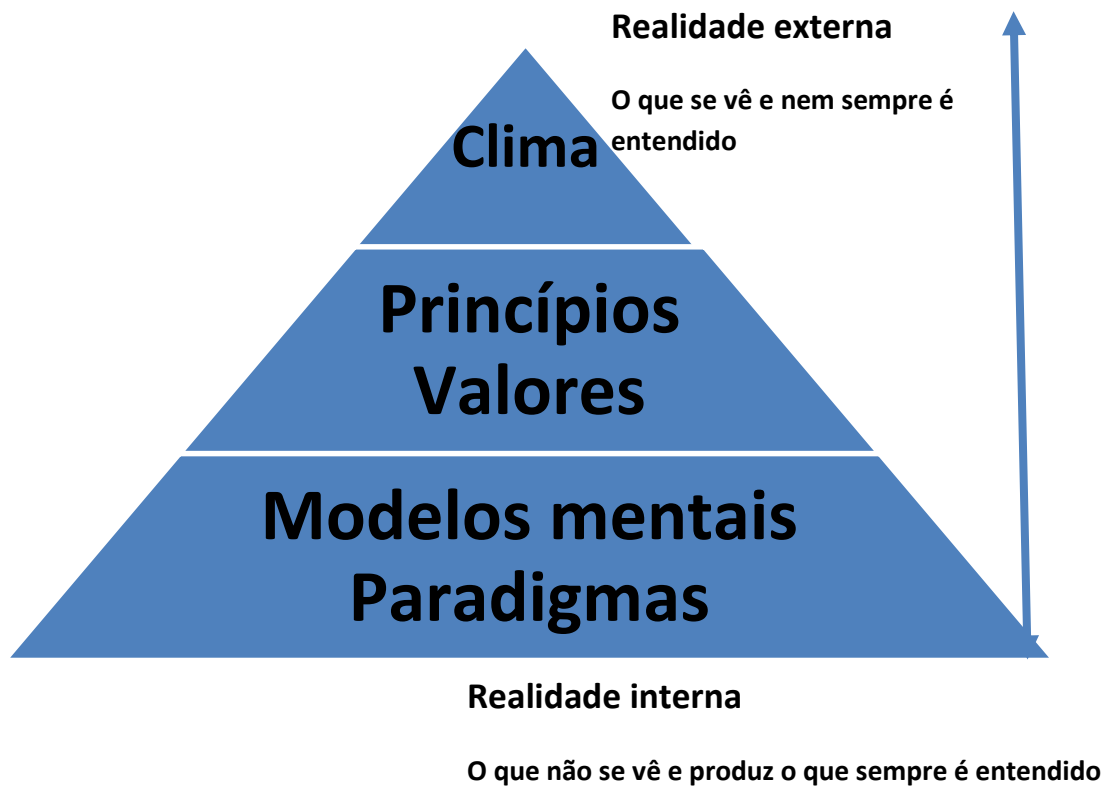
ORIGINAL	TRADUÇÃO
LENGUAJE	LÍNGUA
ENTORNO FÍSICO	AMBIENTE FÍSICO
HISTORIAS	HISTÓRIAS
SÍMBOLOS Y LEMAS	SÍMBOLOS E LEMAS
Tronco cultural cuan vigoroso o endeble sea para soportar un tornado (Cambio organizacional)	Tronco cultural: quão vigoroso ou fraco é para resistir um tornado (mudança organizacional)
RITOS Y CEREMONIAS	RITOS E CERIMÔNIAS
ATRIBUTOS	ATRIBUTOS
VALORES	VALORES
Variables	Variáveis
NORMAS	NORMAS
Atributos, a mayor profundidad o enraizamiento, mayor poder para soportar el tornado.	Atributos, quanto mais profundidade ou enraizamento, maior o poder de suportar o tornado.
CREENCIAS	CRENÇAS

Fonte: adaptação própria baseada em Rodríguez Piña e Ochoa Ávila, 2008, <https://bit.ly/2upDx50>.

Se o que você busca é saber como é o ambiente de trabalho organizacional, o importante é ir até os integrantes dele, avaliando o que estes têm a dizer. Devemos analisar se estão motivados, temerosos, resignados, comprometidos ou preocupados.

O estudo do ambiente de trabalho é uma análise da camada mais externa e visível de uma organização. Para desenvolver essa análise (figura 8) parte-se do que se vê e nem sempre é entendido. Devem ser considerados os princípios e valores da organização e o aprofundamento dos modelos mentais, que são a realidade interna de uma instituição, onde se analisa o que não se vê e se produz o que nem sempre se entende.

Figura 8: Estudo do clima de trabalho



Fonte: elaboração própria.

De acordo com Anzorena (2015):

Se analisarmos qualquer tipo de organização em suas mais diversas dimensões, chegaremos ao entendimento de que, se quisermos entender sua “alma”, não há outro lugar que nos dê uma visão mais profunda do que observar o tipo de conversas que os colaboradores têm. Esse entendimento nos abre portas para avançar na análise das competências e nos obriga a atuar de forma efetiva nessas redes que viabilizam a ação organizacional. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Unidade 2. Habilidades de coaching de conversação

1.2.1 Criação de espaços de conversação

De acordo com Oscar Anzorena (2011):

Partimos do conceito de que a comunicação é ação. Partimos do princípio do poder transformador que a palavra possui. Quer seja quando falamos ou não, as coisas acontecem. Nossa vida é um diálogo contínuo e permanente.

Quando analisamos o tipo de tarefas que os membros de uma organização realizam no dia a dia, podemos identificar, por exemplo: aconselhamento, planejamento, coordenação, treinamento, orientação, organização, avaliação, controle, negociação, liderança, motivação, entrevistar, atender o público.

Todas essas tarefas são realizadas, principalmente, em conversas com outras pessoas. Grande parte das tarefas que são definidas em uma organização tem um importante componente conversacional, ou seja, trabalhamos e executamos nossas tarefas falando e conversando com outras pessoas.

Por meio dessas conversas, não apenas agimos, mas também interagimos, estabelecemos conexões, coordenamos ações, construímos vínculos e acordamos compromissos. Criamos novos eventos e geramos diferentes futuros. Desenvolvemos um novo projeto, propomos novos objetivos, propomos novas ideias e fazemos tudo isso conversando com o outro. Por meio de nossas conversas e narrativas, criamos novos significados e moldamos a percepção de outras pessoas.

Cada conversa é um evento único. É um encontro e troca entre duas ou mais pessoas. Em cada conversa, é estabelecida uma troca, entre falar e ouvir, escutar e falar, um incessante vaivém de palavras e emoções. Falamos, ouvimos, observamos e entendemos a linguagem verbal e não verbal do nosso interlocutor. É nas conversas que emergem, como em poucas instâncias, a

profundidade e a complexidade do ser humano e seus posicionamentos da dinâmica relacional.

Enquanto falamos, realizamos de forma sequencial ou simultânea uma série de ações: falamos, questionamos, ouvimos e trocamos nossas emoções. (<https://bit.ly/2PmaFFv>).

É importante gerar espaços de conversação programados para estabelecer metodologias de trabalho e consensos sobre como priorizar tarefas. Acordar tempos e recursos necessários para um determinado projeto, bem como falar sobre os assuntos que podem ser sensíveis de tratar na organização.

Peter Senge (2010), em seu livro “A dança da mudança”, levanta a necessidade de gerar espaços de conversação, e o faz por meio do desenvolvimento de uma história que ocorre em Harvard, que leva o título de “Um lugar para não saber”. A “pequena hora sagrada”.

De acordo com Senge (2010):

Duas vezes por semana, o pessoal de assessoramento se reúne em grupos de três ou quatro pessoas durante uma hora. Eles se revezam conversando sobre um problema que está acontecendo e suas relações

com sentimentos conflitantes. Sobre o que aconteceu ou pensam, se fizeram algo errado ou se há algo para aprender com os outros sobre como lidar com esse tipo de situação. (p. 228).

Se esses espaços de conversação não existirem nas organizações, certamente acontecerão mais situações imprevistas, serão criadas barreiras de comunicação, ocorrerão atrasos nas tarefas. A comunicação fluirá por canais informais criando rumores e boatos que causam insatisfação e causam descontentamento. Este é fundamentalmente o objetivo da criação de espaços de conversação.

1.2.2 Escuta ativa



Coaching e liderança

Ouvir é o começo de toda transformação. Para começar a perceber o mundo de uma forma diferente e projetar aquilo que queremos, a primeira coisa que devemos fazer é aprender a ouvir.

Por que é tão importante aprimorar nossa maneira de ouvir? Mesmo que não tenhamos consciência, estamos ouvindo o tempo todo. Quando lemos, ouvimos uma voz interna em paralelo; ao ouvirmos o outro, estamos simultaneamente ouvindo nosso próprio diálogo interno que é acionado em nós; quando falamos, às vezes não ouvimos o que realmente estamos dizendo.

Ouvir é um processo que ocorre acima das palavras. Ouvir significa captar o que o outro está nos dizendo com o corpo.

Ouvir exige de nós uma atitude de querer entender o que o outro está tentando nos dizer. Há momentos em que preferimos ignorar uma certa incoerência entre o que o interlocutor nos diz e o que seu corpo expressa, deixamos isso passar.

Preferimos não enfrentar uma realidade que não gostamos ou que pode não ser conveniente, optamos por nos enganar. Para ouvir, temos que ir em busca de transparência e clareza no diálogo, que são condições necessárias para alcançar a produtividade que tanto nos preocupa.

As organizações exigem novas ideias e propostas, que devem ser acompanhadas por canais de comunicação eficazes, que garantam o fluxo da informação a quem precisa de forma clara e precisa. É muito importante que aprendamos a ouvir uns aos outros, que possamos chegar ao outro com eficácia e que ele possa fazer o mesmo.

Em qualquer situação de trabalho, ouvir é essencial para alcançar uma maior produtividade.

No caso de um colaborador que está recebendo instruções de seu superior e não souber ouvir, não conseguirá desenvolver com eficácia as tarefas delegadas. O superior também deve saber ouvir o colaborador, pois dele depende um melhor desempenho do seu próprio cargo, projeto e da própria empresa.

Se for um trabalho em equipe, cada gerente deve saber ouvir os outros se quiser alcançar com mais eficácia os objetivos traçados. Os responsáveis pelo serviço ao cliente devem ser treinados para saber ouvir o cliente e, assim, poder oferecer-lhe uma satisfação verdadeira. O serviço ao cliente também começa em saber ouvir.

1.2.3 Observação

De acordo com Cinabal Juan (1991):

Estabelecemos que a observação parte, primeiro, da coleta de dados sensoriais brutos e depois do seu conteúdo. Envolve tudo o que vimos, ouvimos, compreendemos e sentimos.

Observar é manter, por parte do treinador, uma atenção sobre o que acontece em uma situação, é fazer um exame minucioso e cuidadoso dessa situação.

A observação é um processo ativo que tem um significado, um fim próprio, que é complementado pelo domínio da investigação e da escuta ativa. Exige ao observador um espírito atento, sempre em alerta, para poder fazer esta observação minuciosa.

[...]

Observar é a arte de conhecer: parar, concentrar-se, estar presente, excluir todas as outras preocupações momentâneas, para ir ao fundo da situação e se tornar capaz de compreender o todo.

Saber ouvir, saber escolher e analisar as informações, discutir e dialogar, compreender, olhar e ser discreto ao fazer nossas observações, são primordiais.

O valor da observação depende da enumeração precisa dos fatos das coisas observadas. As observações devem ser precisas, verdadeiras, concisas, completas, seletivas e discretas. (p. 28).

Ao observar, interpretamos e o treinador deve ter em mente o que deve explicar, e dar um sentido claro a algo que pode estar obscuro. Toda observação dá lugar a reflexões, isto significa que analisamos, apreciamos ou estimamos com base nos conhecimentos, usos, costumes, princípios e valores próprios.

A observação não é algo inato, é um aprendizado que o coach deve realizar.

Quantas vezes já aconteceu conosco que, tendo o objeto diante de nossos olhos, não o vimos e estava lá desde o primeiro momento?

Ao visualizar o objetivo nas observações, também se entende que devem ser obtidas as informações sobre os fatos para justificar uma conclusão. Aceitar que algo é verdadeiro sem obter dados empíricos substanciais invalida qualquer conclusão.

Todos os fatos devem ser reunidos antes de se chegar a qualquer conclusão. Do contrário, pode acontecer o que Julio Olalla (s. f.) ilustra na figura 9.

Figura 9: A observação



Fonte: Olalla, s. f., <https://bit.ly/2PrL4eh>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos o cómo la interpretamos.	Não sabemos como são as coisas, só sabemos como as observamos ou como as interpretamos.
Vivimos en mundos interpretativos	Vivemos em mundos interpretativos

Coaching e liderança

Tente ser preciso e objetivo em suas observações. Tente obter todos os fatos e, antes de tirar qualquer conclusão, tenha dados suficientes. Também aqui é necessário evitar o máximo de generalidades.

Lembre-se que as mudanças no estado de espírito influenciam uma pessoa que está em uma ação de observação. Um coach bem treinado observa e projeta sem qualquer interferência emocional.

Procure relações ou associações entre o que você vê e o que parece ser a situação geral.

Com foco na observação de incidentes críticos que permitam ao coach realizar uma abordagem sistêmica e global das partes observadas.

Qualquer incidente está composto de várias ações separadas, cada uma tem significados diferentes quando analisadas em separado do incidente total. Portanto, é necessário olhar não apenas para as ocorrências individuais, mas considerar o todo em relação ao caso.

Interesse-se pelo que você vê. O interesse pelo caso ajuda a realizar uma observação mais completa dos detalhes.

1.2.4 Indagação

Seguindo Escalante Arauz (s. f.):

A indagação é um estado mental caracterizado pela pesquisa e a curiosidade. Indagar é definido como “a busca pela verdade, informação ou conhecimento”. Os seres humanos fazem isso desde seu nascimento até sua morte.

A premissa: “Diga-me e esquecerei, mostre-me e lembrarei, envolva-me e entenderei” é a essência da aprendizagem por indagação.

Esta premissa deve ser limitada ao fato de que a indagação não é um “método” para fazer ciência, história ou qualquer outro assunto. Sendo apenas uma

abordagem para escolher matérias e tópicos nos quais as pessoas realizam questionamentos a qualquer momento e em qualquer parte. (pp. 1-2).

Essa abordagem exige que o coach pense, de forma sistemática, a fim de orientar o coachee sobre soluções razoáveis para um problema. É aí que reside a importância da indagação. O treinador deve recorrer ao uso de perguntas poderosas, cujas características podem ser vistas na figura a seguir.

Figura 10: A indagação. Características das perguntas poderosas

Características de una pregunta poderosa

- Genera curiosidad.
- Estimula la reflexión y el pensamiento.
- Saca a la superficie creencias y supuestos.
- Abre la creatividad y nuevas posibilidades.
- Genera energía y acción.
- Canaliza y enfoca la atención.
- Se queda entre coach y coachee.
- Toca un significado profundo
- Empodera, responsabiliza.
- Suscita más preguntas.

“El cambio de paradigma ocurre cuando se hace una pregunta dentro del paradigma actual, que sólo puede ser respondida desde fuera de él.”

The Art of Question
Marilee Adams

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Características de una pregunta poderosa	Características de uma pergunta poderosa
Genera curiosidad.	Gera curiosidade.
Estimula la reflexión y el pensamiento.	Estimula a reflexão e o pensamento.
Abre la creatividad y nuevas posibilidades.	Abre a criatividade e novas possibilidades.
Genera energía y acción.	Gera energia e ação.
Canaliza y enfoca la atención.	Canaliza e coloca em foco a atenção.
Se queda entre coach y coachee.	Fica entre o coach e o coachee.
Toca un significado profundo	Toca em um significado profundo
Empodera, responsabiliza.	Empodera, responsabiliza.

Coaching e liderança

Suscita más preguntas.	Levanta mais perguntas.
“El cambio de paradigma ocurre cuando se hace una pregunta dentro del paradigma actual, que sólo puede ser respondida desde fuera de él”.	“A mudança de paradigma só ocorre quando uma pergunta é feita dentro do paradigma atual, que só pode ser respondida fora dele”.

Fonte: adaptação própria baseada em Asensio, s. f., <https://bit.ly/30scqXM>.

Conforme estabelecido por Escalante Arauz (s. f.):

A indagação deve ser usada como uma estratégia de aprendizagem organizacional por várias razões: vivemos em um mundo em mudança. As pessoas precisam desenvolver sua compreensão da vida moderna e, além disso, a sociedade evolui cada vez mais rápido, tem conexões globais e é cada vez mais orientada pelos avanços tecnológicos. São necessários colaboradores que resolvam problemas e pensem de forma crítica, ou seja, uma força de trabalho que “funcione de maneira inteligente”.

Outros fatores que influenciam o uso da indagação é que ela melhora a atitude e o aproveitamento dos colaboradores, facilita a compreensão e a descoberta de coisas por si mesmos. (Escalante Arauz, s. f.).

Este domínio pode ser treinado, veja a figura 11. Em um grupo, uma pessoa observa, outra indaga e outra executa com a dificuldade de estar de olhos vendados para se concentrar na escuta ativa para depois poder fazê-lo.

Figura 11: Treinamento para desenvolver os diferentes domínios

Coaching e liderança



Fonte: [Imagem sem título do treinamento para desenvolver os diferentes domínios], s. f., <https://bit.ly/3i3p5X6>.

Como características da abordagem de indagação, pode se mencionar o seguinte:

- permite a participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento de conhecimentos;
- ajuda a aprimorar o pensamento crítico;
- facilita a capacidade para resolver problemas;
- confere maior habilidade nos processos de trabalho;
- desenvolve novas alternativas para formar e expressar conceitos. Esta habilidade é aprimorada por meio de uma série de perguntas e padroniza o conhecimento individual dos integrantes de uma equipe de trabalho.

De acordo com Escalante Arauz (s. f.):

As características das questões essenciais são um eixo que permite provocar o interesse do colaborador e, devem ser questões que estimulem a indagação, que revelam a riqueza de um tema, que sugiram uma investigação frutífera. Estas questões não devem levar a uma conclusão prematura, mas sim a um desfecho que oriente e contemple os princípios da indagação eficaz. (pp. 3-4).

Tipos de perguntas poderosas usadas no coaching

Perguntas simples e abertas:

- O que você deseja alcançar?
- Quais são suas limitações?
- Quais recursos você precisa?

Perguntas curtas e simples têm mais impacto nos coachees, pois não permitem que eles se dispersem, não fazem pensar muito, vão ao foco do assunto.

Segundo César Piqueras Gómez de Albacete (2014), as perguntas abertas são melhores porque convidam a pessoa a abrir muito mais sua consciência e buscar novas soluções. Não são perguntas que possam ser respondidas com "sim" ou "não", que são chamadas de fechadas e devem ser usadas com moderação.

Algumas questões que geram possibilidades são as seguintes:

- O que aconteceria se você pudesse?
- O que aconteceria se não houvesse limites?
- Como seria o futuro se sua empresa inovasse tanto quanto você deseja?
- Como seria tudo se este conflito não estivesse presente?

Algumas questões que convidam o coachee a definir seus objetivos são:

- Quais são as metas que você deseja atingir?
- Quais são seus objetivos?
- O que você gostaria de alcançar?

Perguntas que esclarecem as limitações:

- O que o impede?
- O que está atrapalhando seu caminho?
- Que limitações você encontra?

Algumas questões que favorecem a projeção do futuro podem ser as seguintes:

- Como você se vê daqui a dez anos?
- Como você gostaria de ser?
- Se você pudesse se projetar no futuro, como gostaria de se ver?
- Como você imagina o futuro desse projeto?

Algumas questões que se aprofundam nos sentimentos e emoções podem ser as seguintes:

- Como você se sente?
- Como você se sente com esse conflito?
- O que você sente quando pensa sobre isso?
- Que emoções existem dentro de você quando fala sobre isso?

Algumas perguntas que atribuem responsabilidade ao coachee podem ser as mencionadas abaixo:

- Que resultados você deseja alcançar hoje?
- Até que ponto você está comprometido com isso?
- Como você gostaria de encerrar esta sessão?

Neste primeiro módulo, desenvolvemos a introdução ao coaching colocando o foco nos fundamentos e princípios, e nas habilidades conversacionais do coaching.

A compreensão dos enunciados e seus usos facilitará a visão integradora que os administradores das organizações esportivas devem ter para gerir e liderar seus colaboradores.

Referências

Anzorena, O. (2011). *Competencias conversacionales* [artigo na web]. Obtido em <http://www.grandespymes.com.ar/2011/04/13/5-competencias-conversacionales/>

Anzorena, O. (2015). *Maestría Personal. El camino del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones LEA S. A.

Asensio, J. (s. f.). *Características de una pregunta poderosa* [imagem]. Obtido em <http://es.slideshare.net/CoachingTalanton/preguntas-poderosas-12961845>

Piqueras Gómez de Albacete, C. (2014). *El arte de hacer preguntas en coaching*. Obtido em <https://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/>

Chauvin, S. (s. f.). *El coaching ontológico*. Obtido em <http://www.muieresdeempresa.com/el-coaching-ontologico/>

Cibanal Juan, L. M. y Arce Sánchez, M. C. (1991). *La relación enfermera-paciente*. Bogotá, Colômbia: Editorial Universidad de Antioquia.

Drucker, P. (2010). *El ejecutivo eficaz*. Madri Espanha: Deusto.

Escalante Arauz, P. (s. f.). *Aprendizaje por Indagación*. Obtido em https://isfdsanogastarlrj.infed.edu.ar/sitio/upload/Aprendizaje_por_indagacionMedellin_3.pdf

Imagem sem título sobre treinamento para desenvolver os diferentes domínios. (s. f.). Obtido em <http://www.gscorza.com/>

Imagem sem título sobre a seleção argentina de hóquei sobre grama "As

Leonas". (2010). Obtido em <https://www.ambito.com/deportes/las-leonas-son-campeonas-mundiales-n3642420#fotogaleria-id-5742420>

Imagem sem título sobre pioneiros do coaching. (s. f.). Obtido em <http://es.slideshare.net/estebanreyes/4-raices-y-pioneros-del-coaching>

Jamelli, P. (2020). *Coaching Esportivo*. Dissertação privada (slides em PowerPoint).

Jamelli, P. (2020). Comunicação pessoal. Dissertação privada.

Olalla, J. (s. f.). Obtido em <https://www.newfield.la/>

Perdomo Motolongo, J. A. (2014). La universidad y la actualización para tutores basada en coaching. Na *Revista Gestión de Negocios* (16) pp. 123-141.

Quezada Martínez, H. Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. <http://www.qmasociados.netfirms.com>

Rodríguez Piña, R. A. e Ochoa Ávila, M. (2008). La cultura organizacional en el enfoque transdisciplinar de la gestión tecnológica ambiental. Obtido em http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000800003

Rovira, A. (2005). *La buena suerte*. Barcelona Espanha: Empresa Activa.

Senge, P. (2010). *La danza del cambio*. México: Gestión 2000.

Universidade Católica (s. f.). Nosotros. Obtido em <https://www.cruzados.cl/page/nosotros>