

Coaching de Vida: auto-desenvolvimento voltado à satisfação

Resumo: Este artigo apresenta um estudo através da abordagem de *coaching* de vida realizado no setor de notas fiscais de uma empresa da serra gaúcha, visando o desenvolvimento interpessoal de seus colaboradores. Para tanto, foi aplicado um questionário condizente com a realidade organizacional, identificando as necessidades dos funcionários e propondo melhorias nos aspectos carentes do *coachee*. Com base em estudos do modelo de Wilber e na metodologia GROW, é proposto um método de *coaching* adequado. A escolha deste método se justifica pelo fato da dificuldade de aplicação do processo de *coaching* profissional, onde se estabelece uma sessão de *rappont*, coleta de informações do *coachee*, definição de preocupações, alianças *docoaching*, estabelecimento de um programa, iniciação do processo, estabelecimento de valores, crenças, objetivos, metas e *feedback*. Repassadas as informações, o *coachee* poderá auto-estabelecer sua meta de melhoria, analisar seus recursos, sua atual posição e buscar o auto-desenvolvimento de maneira integral e estando mais alinhado com suas ambições, desejos e vontades. Ao final do processo perceberam-se necessidades de melhorias a serem trabalhadas nos aspectos mais carentes de cada funcionário, alinhando a satisfação pessoal com a profissional.

Palavras-chave: *Coaching de vida*, auto-desenvolvimento, satisfação.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento constante das pessoas no aspecto emocional e profissional influencia diretamente nos resultados da empresa. Quanto maior for o progresso do colaborador mais diferenciado ele se torna com relação aos outros e quanto maior for o aperfeiçoamento das habilidades e do conceito de liderança menor será a tendência dos erros e discrepâncias. Sabendo que todas as pessoas possuem anseios, medos, desejos e sonhos de maneira individual, algumas vezes o caminho a ser percorrido se torna obscuro e de muitas incertezas. E quando há dúvidas em demasia por parte dos colaboradores, os resultados podem decair em função da falta de melhoria ou *feedback* adequado.

O conceito de *coaching*, embora antigo no segmento dos esportes, vem ganhado espaço constante nas organizações, pois se destina a líderes, gestores e liderados que buscam a excelência em sua performance interpessoal e enfrentam dificuldades rotineiras como situações no trabalho de intenso desgaste emocional, carreira estagnada, dificuldades de lidar com nível superior, etc. Trata-se de um relacionamento em que uma pessoa se compromete a apoiar a outra com o intuito de alcançar determinado resultado. Não só significa compromisso com o objeto final, mas também representa uma responsabilidade com o desenvolvimento de quem está envolvido no processo. Os fundamentos de *coaching* possuem as seguintes premissas: deslocar pessoas que possuem valor do seu estado de origem até um ponto final desejado.

O *coach* nunca trabalha com respostas, sempre com perguntas, pois estas mostram a atual situação e realidade para o *coachee*, aponta as melhores opções, auxilia na tomada de novos caminhos e estimula a mudança.

Existem tipos diferentes de *coaching*, variando com as necessidades do contexto, segmentos e áreas. O presente estudo abrange o processo de *coaching* de vida. O objetivo deste artigo é verificar através de uma abordagem direcionada ao *coaching de vida* realizado no setor de recebimento de notas fiscais de uma empresa situada na serra gaúcha o desenvolvimento interpessoal dos colaboradores deste departamento. Tem por objetivos específicos propor um questionário *coaching* ideal à realidade do setor de recebimento de

notas fiscais da empresa em estudo, detectar as necessidades dos colaboradores do recebimento de notas fiscais e analisar resultados do processo de *coaching* de vida ao fim do processo e definir um cronograma que estabeleça os passos realizados.

Para tanto, será proposto um instrumento de pesquisa direcionado ao *coaching* de vida para detectar as necessidades - no aspecto interno e externo segundo autores citados nesta atividade intelectual - dos recebedores do setor de notas fiscais da unidade I e unidade II, acreditando que se resultará em melhorias através deste processo, otimizando todos os pontos do departamento e dos profissionais. O programa de *coaching* propõe o auxílio para o colaborador descobrir seus verdadeiros valores positivos e negativos, sendo este último estudado, analisado e desenvolvido a fim de se tornar um potencial do *coachee*. Além do incentivo do auto-desenvolvimento, o instrumento proposto neste artigo poderá contribuir para o recebedor ou o coordenador do departamento de notas fiscais a estabelecer uma visão de futuro, traçando um caminho adequado para obtenção de maior sucesso pessoal e profissional. O estudo experimental se torna acessível pelo número reduzido de colaboradores deste setor, tendo dois recebedores da unidade I, um recebedor e um coordenador na unidade II.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGEM DO PROCESSO DE *COACHING*

A palavra *coaching* adquiriu uso corriqueiro em meados do século XV fazendo analogia às antigas carruagens francesas que transportavam as pessoas aonde estas gostariam de chegar, sempre as considerando valorosas. Desta afirmação surge o aspecto principal no processo de *coaching*: transportar pessoas de valor, de onde estão, para onde desejam chegar.

Pode-se fazer uma analogia do processo de *coaching* no contexto familiar. Um pai assume diversos papéis com relação ao filho, autocrata, conselheiro, líder e também um *coach*. A percepção de um possível problema partindo da parte do filho pode ser administrada de diversas maneiras. O pai pode repreender, aconselhar, interferir, discutir ou tentar fazer com que o filho ache por si próprio a solução da problemática. Esta última ação citada se enquadra no processo de *coaching*, tendo como instrumento primordial os questionamentos. Esta metodologia é formada de pequenas decisões, bem como todo o caminho da vida do *coachee*. E a mudança é fator determinante na busca do auto-aprendizado.

O *coach* nunca trabalha com respostas, mas sim com perguntas, levando o *coachee* traçar seu próprio caminho para achar a sua solução. Connor (2006) estabelece o papel do *coach* no processo em três tópicos: mostrar a atual situação e realidade para o *coachee*; apontar as melhores opções e auxiliar na tomada de novos caminhos; e estimular o *coachee* na mudança.

As pessoas recorrem ao *coaching* por vários motivos. O fornecimento do *feedback* que traduz o que ocorre em alguns aspectos na vida do *coachee*, alguns entendimentos e compreensões fazem parte da intenção da pessoa que desenvolve o processo tendo como suporte nesta trajetória o *coach*. Connor (2006) afirma que existem dois pontos importantes que são analisados no processo:

- a) busca da felicidade do cliente: as pessoas procuram o processo de *coaching* pois gostariam de obter felicidade. Querem gozar dos prazeres que a vida proporciona, explorarem melhores sonhos e torná-los realidade, serem gostados e amados pelas outras pessoas. E da mesma forma, o *coaching* empresarial bem aplicado pode ser sinônimo de um negócio próspero e que gere rentabilidade para a organização, gera respeito no mercado e torna as pessoas felizes por estarem em seu trabalho

sendo boas naquilo que realizam. Porém a felicidade será uma eterna busca, já que felicidade possui diversos prismas;

- b) confiança: a confiança é fundamental no processo de *coaching*. Bem como a felicidade, a confiança não é um objeto de posse, mas uma característica adquirida de um relacionamento entre as pessoas. É de importância ímpar que haja clima confiável entre *coach* e *coachee*. E isto demanda dos valores, metas e limites que são determinados por padrões emocionais da pessoa que passa pelo processo de *coaching*.

Coaching é uma palavra atual, que possui significados diferentes no contexto organizacional. Pode ser considerada uma responsabilidade das chefias para desenvolverem seus subordinados, ou até mesmo esforços de executivos a reformular a gestão da performance em um quadro de pessoas (MARSHALL, 2003). Com o passar dos anos a essência do processo de *coaching* começou a fazer parte da gestão do esporte, artes cênicas e treinamento físico. Em seguida, foi inserido no contexto empresarial esta idéia de desenvolvimento de lideranças e equipes. Pina (2006) comenta em um de seus artigos que *coaching* se refere hoje a um conjunto de comportamentos assentes em um conjunto de valores: auto desenvolvimento, respeito e autonomia.

2.1.1 Metodologias de *coaching*

Como fora visto anteriormente o processo de *coaching* consiste na busca de um caminho melhor para o auto-desenvolvimento, onde cabe a cada pessoa descobrir e expressar por si próprio seus talentos. Sendo uma das filosofias no princípio de liderança, a relação de *coach* e *coachee* significa muito mais do que o aperfeiçoamento de desempenho. Trata-se de uma busca através de um auto-aprendizado a fim de despertar o alto potencial de desenvolvimento, detectando erros e trabalhando a inteligência emocional. (PINA, 2006)

Existem tipos diferentes de *coaching*, adotadas à realidade exigida, em diferentes segmentos e áreas:

- a) *coaching* de vida: o *coach* de vida visualiza e interage diretamente com vida do *coachee* em todas as suas dimensões. O *coachee* pode supostamente apresentar um momento que deva ser observado e trabalhado pelo *coach*. Este ponto pode auxiliar a trabalhar outros pontos da vida do *coachee*;
- b) *coaching* empresarial ou de negócios: um *coach* empresarial faz *coaching* com pessoas a respeito de questões profissionais. Na maioria das vezes o processo se dá com gerentes e diretores, porém não há restrições em trabalhar equipes. Este processo é ideal para uma continuação de consultoria ou até mesmo treinamento;
- c) *coaching* executivo: os *coaches* executivos se especializam em fazer *coaching* com altos executivos. Como fora visto no *coaching* empresarial, este processo se dá igualmente para gerentes e diretores, enfim, pessoas que possuem grande importância na tomada de decisões nas organizações. Por se tratar de indivíduos que trabalham com decisões que representam riscos financeiros o retorno deste tipo de *coaching* pode ser consideravelmente grande;
- d) *coaching* de carreira: Milkovick (2000) cita que muitas pessoas pensam em suas funções dentro da organização em que trabalham como parte de uma carreira inserida em uma hierarquia bem definida, onde cada promoção sucessiva é previsível. Um *coach* de carreira preocupa-se em fazer *coaching* com pessoas que querem construir um caminho através da procura de emprego. Este processo exige mudanças de carreiras atuais, é ideal para realocação no mercado de trabalho. Este

tipo de *coaching* pode ser uma espécie de serviço prestado para agências de emprego (CONNOR, 2006).

- e) *coaching* esportivo: como fora abordado anteriormente, o conceito de *coaching* possui sua origem no segmento esportivo, principalmente do tênis. Este processo tem característica de contar com um *coach* do mesmo ramo que possui mais experiência que o *coachee* e fora bem sucedido em sua época.

2.2 COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

Milkovick e Boudreau (2000) citam que embora as instalações e tecnologias sejam necessárias para uma organização, as pessoas – os recursos humanos – são mais importantes, pois são elas que possuem o dom da criatividade, controlam a qualidade, estabelecem estratégias e sem elas é impossível se atingir qualquer objetivo, inclusive o financeiro.

Neste ritmo de mudanças sócio-tecnológicas (o mais rápido do que em qualquer momento da história mundial) tanto os indivíduos como empresas devem ser o mais flexíveis possível. O importante neste momento é estabelecer e manter o contato com o mercado acelerado e obter sucesso a todo o custo e isto somente é possível com pessoas que pensam e se comportam como elas realmente se desempenham ou se comportam. Foi por causa deste fenômeno da velocidade de decisões organizacionais que a ideia do processo de *coaching* migrou do segmento dos esportes para a administração.

Com vistas a um melhor entendimento, faz-se uma analogia ao jogo de tênis, onde o *coaching* líder se depara com oportunidades, ameaças e possibilidades, no caso, uma bola vindo em sua direção. Tudo deve ser analisado quando o adversário (concorrentes, economia, política) nos joga a bolinha no lado da quadra de defesa, como iremos rebater, com que força, em que lado, com que estilo, se é possível devolver a bola para o adversário (MARSHALL, 2003).

Segundo Holliday em *Coaching, Mentoring & Managing*, (2001) os dez valores do *coaching* são: clareza (nas comunicações), suporte (para os membros da equipe), construção de confiança, mutualidade, perspectiva (foco nos negócios pertinentes), risco (coragem de inovação), paciência, envolvimento, confidencialidade (saber das verdades dos membros da equipe trabalhar individualmente as questões relevantes), e respeito. Ademais, as vantagens do *coaching* podem ser vistas como: mais qualidade nos serviços; maior produtividade; menor grau de estresse; começa a compreender o e revelar as pessoas; acresce unidade e suporte.

Embora o conceito de *coaching* seja algo inovador no contexto organizacional, é mais fácil adiar o desenvolvimento das pessoas do que outras preocupações presentes nas concepções de gerentes e diretores. Os funcionários dificilmente (em algumas instituições) falam com seus encarregados e a gerência se torna inacessível também. Não existe interação ou comunicação entre os níveis do organograma, abalando o desenvolvimento e aumentando as variadas necessidades dos colaboradores. Parece que a lei do “simplesmente faça” é mais cabível, onde na ideologia das lideranças, sentar com um funcionário para discutir sua carreira, se tornar um aconselhador e planejar um desenvolvimento de carreira não são aparentemente prioridades organizacionais (GOLDSMITH, 2003).

2.3 COACHING INTEGRAL

Shervington (2006) relata a importância do foco de um processo convencional comparado a um procedimento que ajude as pessoas se desenvolverem integralmente. Os principais objetivos de um *coaching* integral são visão geral de vários modelos incluídos em uma só abordagem; compreensão maior que um *coach* pode procurar em uma sessão integral; e apreciação da profundidade potencial desta forma de *coaching*.

Com suporte da psicologia integral – escola especializada que estuda a disparidade dos pontos de vista individuais, encontrando além deste prisma, todos os tópicos a serem desenvolvidos e respeitados – os procedimentos de *coaching* integral exploram, através de conteúdos teóricos e experimentais, uma representação de perícia, nas áreas a serem exploradas. O *coachee* recebe uma série de opções de melhoria a partir de seu estado atual de consciência/existência e as metas poderão ser atingidas com mais efetividade.

O processo integral de *coaching* compreende alguns procedimentos a serem seguidos. Diferentemente do processo convencional onde é estabelecida a posição atual e a meta somente o instrumento integral vai mais a fundo transcorrendo por meio do processo GROW, modelo dos quatro quadrantes, linhas de desenvolvimento e níveis de consciência.

2.3.1 Processo GROW

O processo GROW é o primeiro instrumento utilizado para o *coaching* integral. Embora neste ponto não se possa considerar que todos os pontos foram verificados integralmente, a metodologia GROW estabelece as opções iniciais a partir de um certo nível de ser do *coachee*. Abaixo segue o que deve ser trabalhado em cada sigla deste processo:

- a) *goal* – estabelecimento das metas a serem atingidas. Deve existir esta luz onde o *coachee* deve saber exatamente o que deve alcançar;
- b) *reality* – Após o estabelecimento das metas se faz necessário saber qual é a posição e a realidade atual da pessoa orientada. O futuro neste ponto é projetado e estudado a partir do momento “zero” em que o *coachee* se encontra, o que ele deve buscar para o momento “um”, quais as ferramentas necessárias para o momento “dois” e assim por diante;
- c) *options* – Deve-se considerar que muitos recursos necessários para o desenvolvimento não estão disponíveis no momento. Para tal é necessário uma avaliação das opções existentes, afim de determinar os caminhos a se buscar novos procedimentos caso outros falhem;
- d) *what next?* – Nesta parte do processo existe uma recapitulação de tudo o que foi desenvolvido (e agora?) para se determinar o passo seguinte. Esta próxima etapa auxilia o desenvolvimento e a resolução de questões fundamentais que aproximam o ideal a ser atingido.

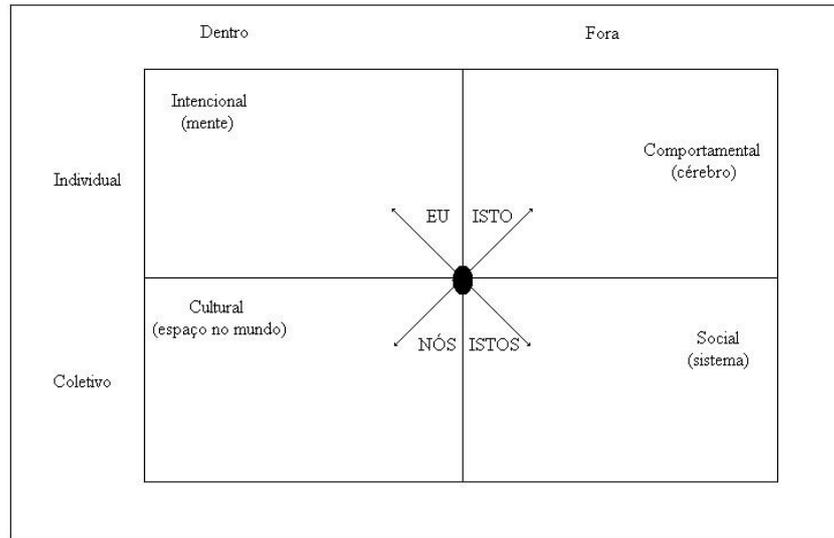
2.3.2 Modelo dos quatro quadrantes

Uma das partes mais importantes do processo de *coaching* integral é expandir ao máximo a vida de uma pessoa por meio de elementos que muitas vezes passam despercebidos. Este modelo ajuda o *coachee* a responder a seguinte pergunta: Por que isto é importante? Através desta abordagem integral qualquer julgamento das capacidades da pessoa orientada passam por uma nova interpretação identificando o provável problema a ser resolvido. Os quatro domínios são, a saber:

- a) mente: trata do pensamento;
- b) comportamento: trata do que transparece de acordo com mudanças que ocorrem no cérebro;
- c) cultura: trata da cultura existente no contexto atual;
- d) sociedade: trata dos processos utilizados pela sociedade e aplicações diversas.

Abaixo verifica-se a visão geral do modelo dos quatro quadrantes, devendo o *coach* auxiliar o *coachee* nos pontos fracos e fortes de cada espaço. Este modelo explica a existência do ser humano segundo a ótica de Wilber.

Figura 1 – Modelo dos Quatro Quadrantes



Fonte: SHERVINGTON (2006)

2.3.3 Linhas de desenvolvimento

As pessoas possuem diversos tipos de habilidades em diferentes setores da vida. Considerando estes níveis diferentes nas diferentes áreas de aplicação, é possível detectar as qualidades que cada indivíduo deve trabalhar para chegar aonde quer.

Existem linhas de desenvolvimento que demonstram como as pessoas agem em determinadas áreas, como: cognitiva, afetiva, habilidades interpessoais, financeira, visão do mundo, habilidades e talentos naturais, desenvolvimento psicológico e desenvolvimento moral.

2.3.4. Níveis de consciência

Com o auxílio do *coach*, o *coachee* transita por níveis de consciência e suas escolhas. Seria a evolução ou a regressão do pensamento do orientado, o transformando em uma pessoa mais integral ou não. Segue abaixo os níveis de consciência, por ordem crescente de relevância:

- como se: cada pergunta que começa com “como se” é uma referencia concreta a uma dúvida ou a busca do entendimento;
- e se: abordagem diferente da anterior, sendo mais formal e significa o aumento da capacidade de opções por sistema fechado;
- e se? Completo: é o processo de empatia, onde o fim é alcançado em um nível de consciência capaz de assumir outras perspectivas e entender o funcionamento da própria mente;
- e, e se?: este é o nível mais apto para o desenvolvimento, onde o pensamento torna-se operacional pós-formal e existe uma capacidade cognitiva para contextualização cruzada. É o despertar do pensamento dialético, mas somente é alcançável se os outros estágios estiverem dominados.

2.4 COACHING DE DESENVOLVIMENTO

Esta parte do processo de *coaching* refere-se à obra de Minor (2003), “*Coaching para o Desenvolvimento*” onde se parte da premissa que gerentes desenvolvam habilidades interpessoais a fim de se tornarem mais que simplesmente “chefes”, atuando como facilitadores que delegam através de uma visão comum. O *coaching* para o desenvolvimento é um processo que visa melhorar o desenvolvimento de habilidades e o desempenho tanto do líder como do liderado, construindo um ambiente de homeostasia.

Os níveis que compreendem o processo de desenvolvimento e que são utilizados são: (i) melhoramento do desempenho padrão; (ii) manter o desempenho padrão; (iii) superação do desempenho padrão e; (iv) desenvolver novos conjuntos de habilidades. Os passos propostos para o desenvolvimento são: (i) criar uma cultura de melhoria contínua; (ii) incentivar o trabalho em equipe; (iii) analisar competências e avaliar necessidades de desenvolvimento; (iv) oferecer oportunidades de desenvolvimento e apoio e; (v) conduzir sessões de *coaching* para o sucesso.

Os funcionários necessitam compreender seus papéis dentro das organizações para que possam realizar um trabalho com excelência. Para tal, o *coach* deve exercer a função de treinador que possui as seguintes características:

- a) patrocinador: expõe o funcionário a informações, o torna agente de decisões, o auxilia a crescer e alcançar suas metas;
- b) mentor: responsabilidade pelo auto desenvolvimento do colaborador, ajudando-o a compreender mudanças, melhores práticas, planejamento e execução;
- c) avaliador: avaliar pontos fortes e necessidades de desempenho;
- d) modelo: o *coach* deve ser visto como uma pessoa confiável, competente e digna de crédito, adotando um estilo adequado de liderança;
- e) professor: fornecedor de informações sobre a estratégia, visão, valores, serviços, produtos e clientes de uma empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo descritivo de caráter exploratório, visto que os dados foram obtidos por meio de observação direta e entrevistas realizadas com os recebedores de notas fiscais das unidades I e II da empresa em estudo, além do coordenador do setor (REMLER; VAN RYZIN, 2011). Ao mesmo tempo, a pesquisa possui características experimentais, pois consiste em um teste de hipóteses que dizem respeito a relações de tipo causa-efeito (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Em um primeiro momento, foi aplicado um questionário direcionado ao *coaching* de vida dos entrevistados, com questões que seguem o modelo de escala tipo Likert, no qual cada número representa uma importância no objetivo final. Por meio das perguntas do questionário, foi possível verificar à distância os aspectos relativos aos entrevistados e analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, como uma matriz SWOT de quem responde o instrumento.

A análise e interpretação dos dados permitiu identificar as melhorias e apresentar as conclusões adequadas de maneira quantitativa. Assim, as informações permitiram a cada *coachee* auto-estabelecer sua meta de melhoria, analisar seus recursos, sua atual posição e buscar o auto-desenvolvimento de maneira integral e estando mais alinhado com suas ambições, desejos, desempenho e vontades.

A partir da aplicação do questionário, foi possível obter dois tipos de análise: perspectiva interna e perspectiva externa, ambas do ponto de vista do *coachee*. Foi realizada a soma dos pontos de cada categoria (saúde, lazer, relacionamentos, etc.) e calculado posteriormente sua média harmônica. O número de perguntas calculado foram os da mesma categoria. A regra estatística da média harmônica prevê a seguinte fórmula: $H = n / \sum 1/x_i$.

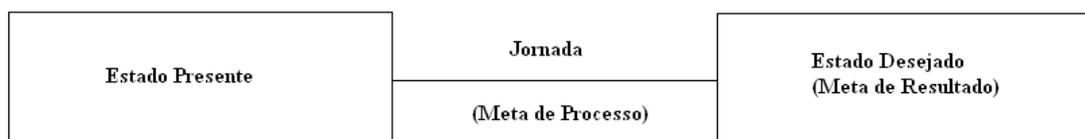
O menor resultado representou o ponto mais carente do *coachee*. O modelo dos quatro quadrantes de Wilber (SHERVINGTON, 2006) deu suporte para que o *coach* pudesse relacionar os aspectos do *coachee* em relação do seu papel no mercado e sociedade.

Após realizado este primeiro momento de perguntas (do *coach*) e respostas (*coachee*), o processo de *coaching* teve outra importante etapa, que envolveu a seguinte questão: Como o *coachee* vai desenvolver e melhorar os aspectos carentes do questionário da primeira etapa? Para tal, apresentou-se o modelo GROW, exposto na obra de Shervington (2006), onde a problemática foi tratada na seguinte sistemática:

- a) goal (meta): o que você quer? O que esta meta vai proporcionar para você?;
- b) reality (realidade): qual é a sua atual situação? O que você mudaria? O que você não mudaria?;
- c) options (opções): quais são as suas opções atuais? Quais são as opções que deve buscar?;
- d) what's next? (e agora?): quais são as opções potencialmente viáveis no momento?

Logo após, cada *coachee* estabeleceu suas metas, de acordo com o modelo de Connor (2004), descrito na Figura 2.

Figura 2 – Regras das Metas



Fonte: O'CONNOR; LAGES (2004)

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente observado foi a recebedoria de duas unidades da empresa, englobando o sistema de recebimento de notas e procedimentos diversos relacionados com o departamento. O estudo foi realizado com os recebedores de notas fiscais da unidade I e II da empresa em estudo, todos do sexo masculino, juntamente com o imediato do setor, também do sexo masculino. Dos três colaboradores que trabalham no recebimento de notas fiscais, dois possuem ensino superior completo e o terceiro possui curso superior em andamento. O supervisor também possui ensino superior completo, o que permite inferir que o departamento estudado é composto por pessoas com alto nível de educação formal. Esta pesquisa não trouxe a identificação de nome, idade ou quaisquer características dos recebedores, para fins de preservação destes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

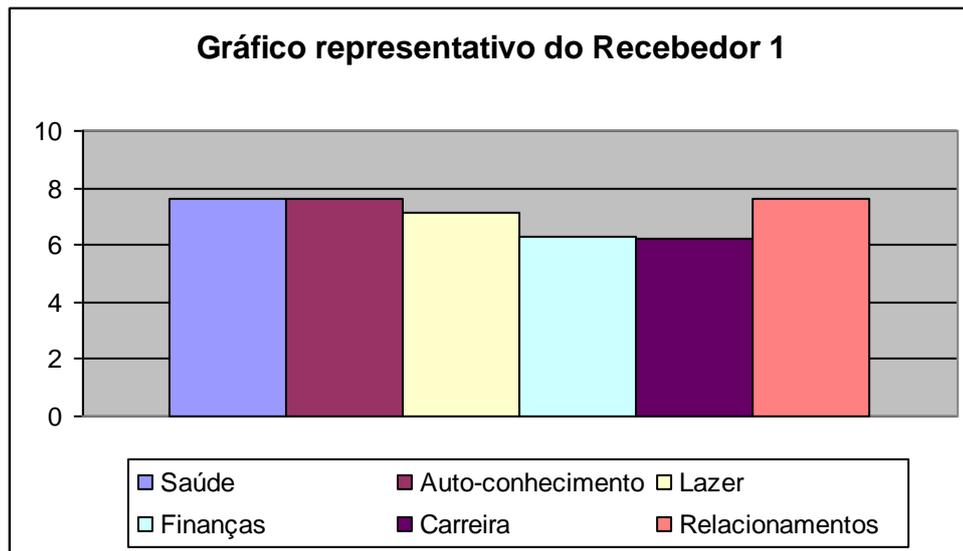
No primeiro momento, conforme descrito na metodologia proposta, os recebedores responderam ao questionário que levantou seus principais pontos interpessoais a serem

avaliados como fortes e fracos. Não havendo identificação com nome, idade ou qualquer característica física dos recebedores, para fins de preservação dos mesmos, apresenta-se primeiramente o processo dos três colaboradores e em seguida do supervisor do departamento.

4.1 ANÁLISE DO COLABORADOR 1 DO SETOR DE RECEBEDORIA DE NOTAS FISCAIS

O recebedor de notas fiscais “1” respondeu a primeira parte do questionário conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3 - Gráfico Representativo do Recebedor 1

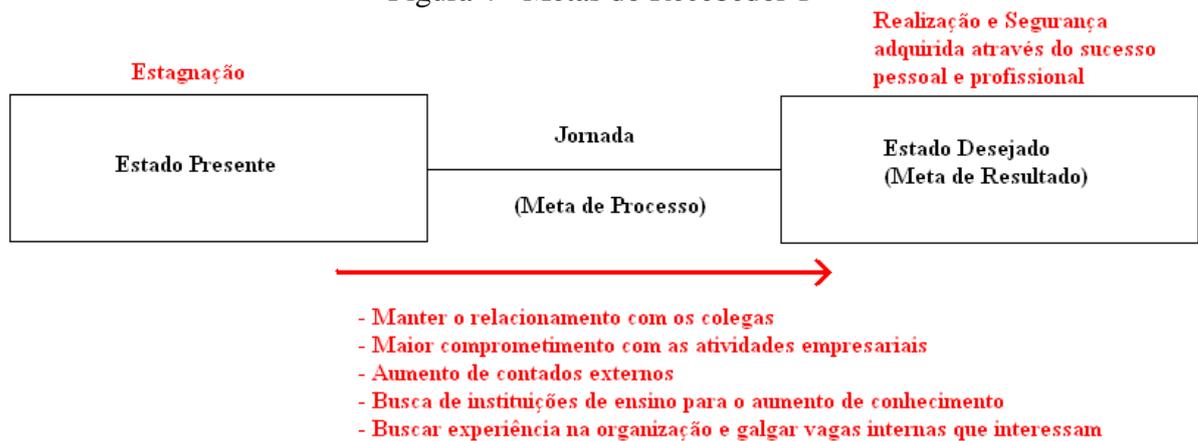


Fonte: elaborada pelos autores (2014).

Do ponto de vista do observador, a maior carência está na categoria externa, correspondente à carreira, somando 6,22 pontos. Analisando a situação do *coachee* no Modelo dos Quatro Quadrantes de Wilber, é possível concluir que o problema está inserido na parte ISTO (comportamental) e também no espaço NÓS (cultura). Tendo conhecimento disto, o *coach* poderá avaliar a análise dos quadrantes e alinhar o depoimento do *coachee* no modelo GROW respondido por ele.

No depoimento do Receptor 1, a meta auto-definida pelo *coachee* é “sucesso pessoal e profissional”, para poder obter “segurança e realização”. Este é o estado desejado, ou meta de resultado. O *coachee* revela que o seu estado presente é de estagnação, onde ele pensaria em mudar algumas coisas e deixar outras inalteradas para começar a traçar a jornada, ou meta de processo. Este caminho foi desenhado nas opções e nas prováveis ações que o recebedor 1 deverá realizar para atingir a meta. Determinando um prazo, o *coach* poderá se certificar se a trajetória fora bem desenhada e se o objetivo será alcançado, conforme o exposto na Figura 4:

Figura 4 - Metas do Recebedor 1

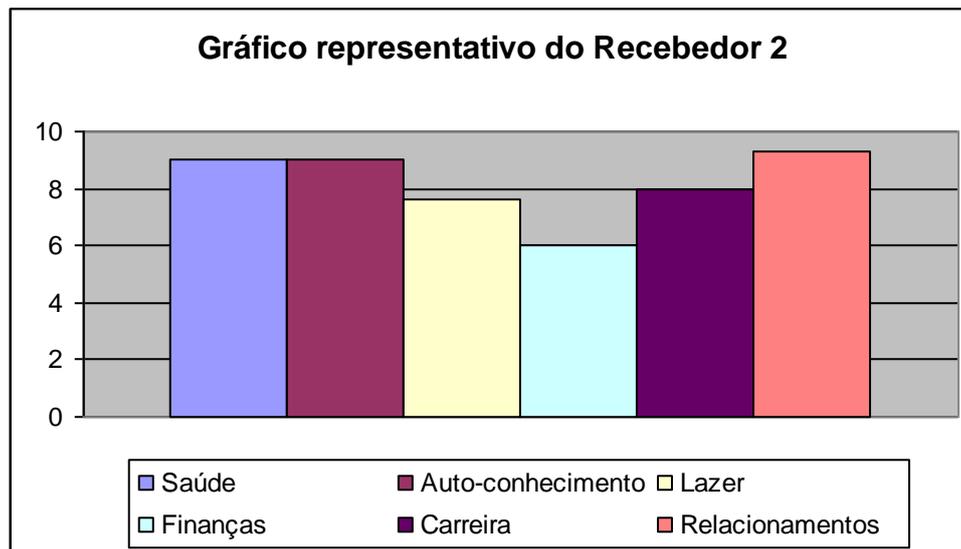


Fonte: elaborado pelos autores (2014).

4.2 ANÁLISE DO COLABORADOR 2 DO SETOR DE RECEBEDORIA DE NOTAS FISCAIS

O recebedor de notas fiscais “2” respondeu a primeira etapa do questionário de acordo com a Figura 5:

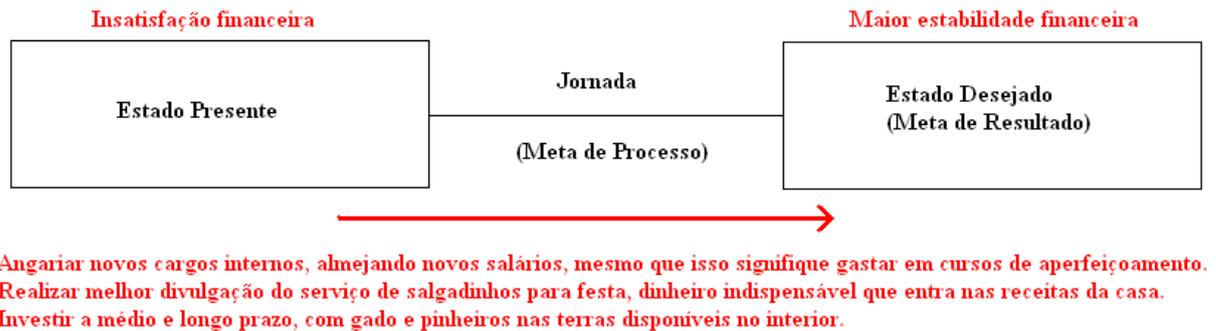
Figura 5 - Gráfico Representativo do Recebedor 2



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

No ponto de vista do observador, o fator carente do *coachee* seria na perspectiva externa, na parte de finanças, somando somente 6 pontos. Analisando o exposto juntamente com o Modelo dos Quatro Quadrantes de Wilber, pode-se afirmar que os quadros a serem estudados seriam o NÓS (cultural) com relação à cultura da organização e ISTOS (social) com relação à cultura da sociedade onde o entrevistado está inserido. Alinhando esta análise ao modelo GROW o *coachee* respondeu a ferramenta de acordo com o descrito na Figura 6.

Figura 6 - Metas do Recebedor 2



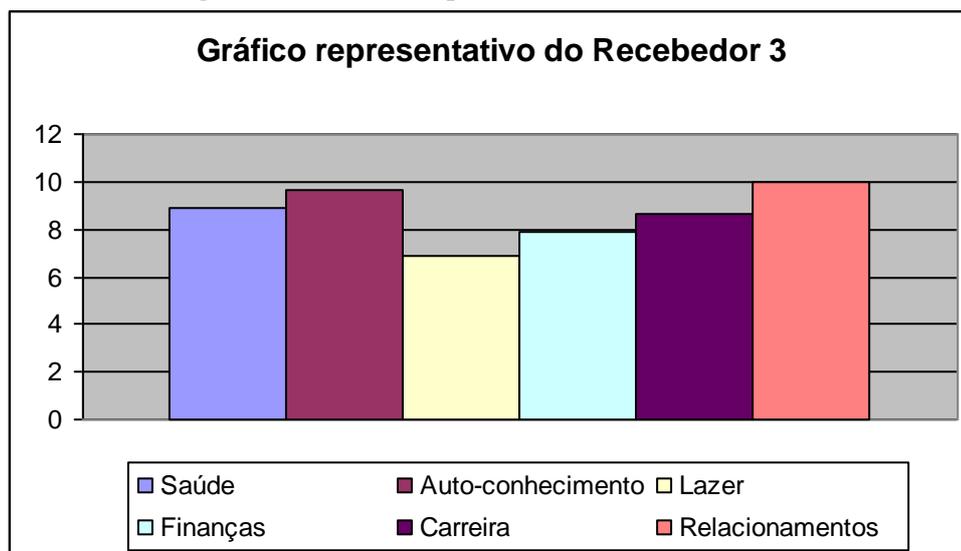
Fonte: elaborada pelos autores (2014).

No ponto de vista do *coachee*, este possui um estado presente que é “insatisfação com o que recebe”. Para se chegar ao ponto desejado ou a meta de resultado (que é “estabilidade financeira”) o *coachee* necessita alcançar as metas do processo que estão inseridas no modelo GROW na parte de “Opções” e “E Agora?”.

4.3 ANÁLISE DO COLABORADOR 3 DO SETOR DE RECEBEDORIA DE NOTAS FISCAIS

O recebedor de notas fiscais “3” respondeu o questionário da primeira etapa do processo de acordo com a Figura 7:

Figura 7 - Gráfico Representativo do Recebedor 3

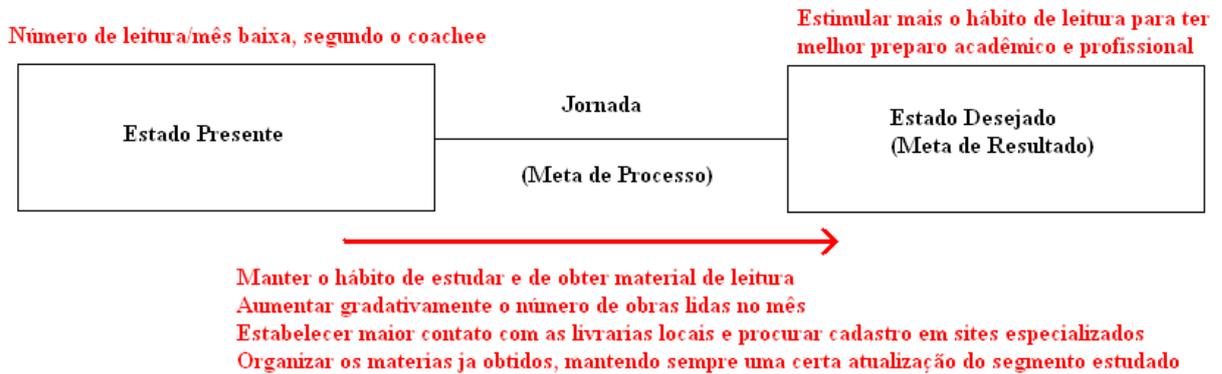


Fonte: elaborada pelos autores (2014).

De acordo com a análise do observador, o fator que necessita ser estudado é a perspectiva interna, na parte do lazer, enquadrada na categoria ISTO do Modelo dos Quatro Quadrantes de Wilber. Conforme o depoimento do *coachee*, esta possui a meta de “estimular mais o hábito de leitura”. Para tal, fora traçado um caminho no modelo GROW e poderá obter

o mapa que está integrado ao modelo de *Coaching* de Vida. A Figura 8 mostra o método proposto para a determinada meta:

Figura 8 - Metas do Recebedor 3

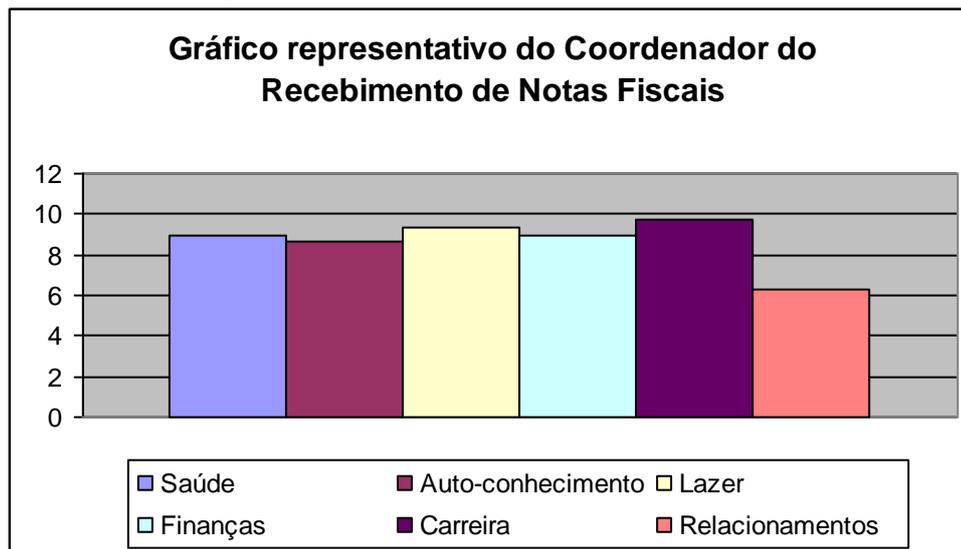


Fonte: elaborada pelos autores (2014).

4.4 ANÁLISE DO COORDENADOR DO SETOR DE RECEBEDORIA DE NOTAS FISCAIS

O coordenador do setor de Recebedoria de Notas Fiscais respondeu a primeira etapa do questionário conforme a Figura 9.

Figura 9 - Gráfico Representativo do Coordenador do Recebimento de Notas Fiscais



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

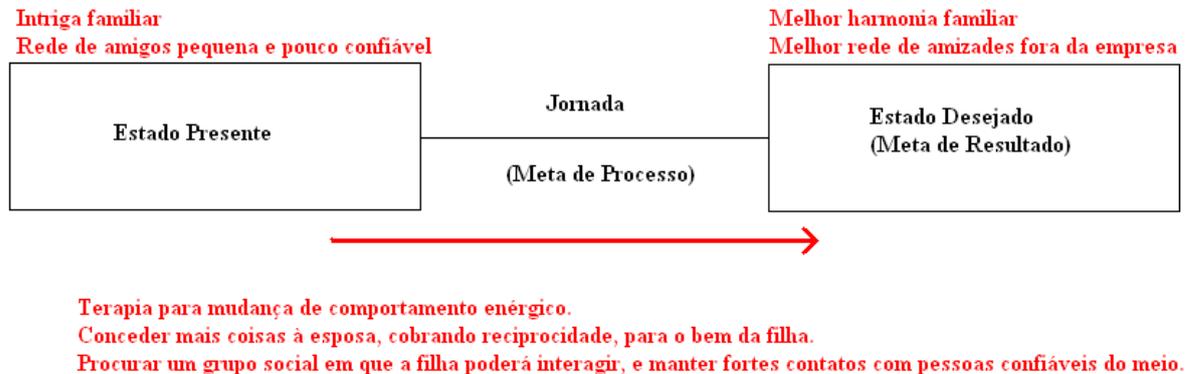
Analisando as respostas do coordenador do setor de Recebimento de Notas Fiscais, pode-se concluir que não há problemas aparentes nas perspectivas internas. Porém, nas perspectivas externas pode-se notar uma média muito mais baixa que as demais pontuações, tratando-se do aspecto de relacionamentos. Nesta situação se podem enquadrar as carências no quadro externo e também no interno.

O quadrante ISTOS (social) e o quadrante ISTO (comportamental) devem passar por um processo de melhorias. Como o relacionamento com os colegas de trabalho está com pontuação alta, dispensam-se neste trabalho maiores análises do quadrante NÓS, e também se

supõe que a parte EU (mente) do modelo de Wilber está com média alta no questionário, atraindo maiores atenções nos itens sociais e comportamentais.

Conforme o depoimento do *coachee*, este possui problemas familiares e não quer prejudicar sua herdeira por causa de uma rede escassa de amizades e problemas com a esposa. Para tentar melhorar as carências dos quadrantes de Wilber que necessitam atenção, a Figura 10 mostra o caminho que deverá ser percorrido pelo coordenador do setor de Recebedoria de Notas Fiscais:

Figura 10 - Metas do Coordenador do Recebimento de Notas Fiscais



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

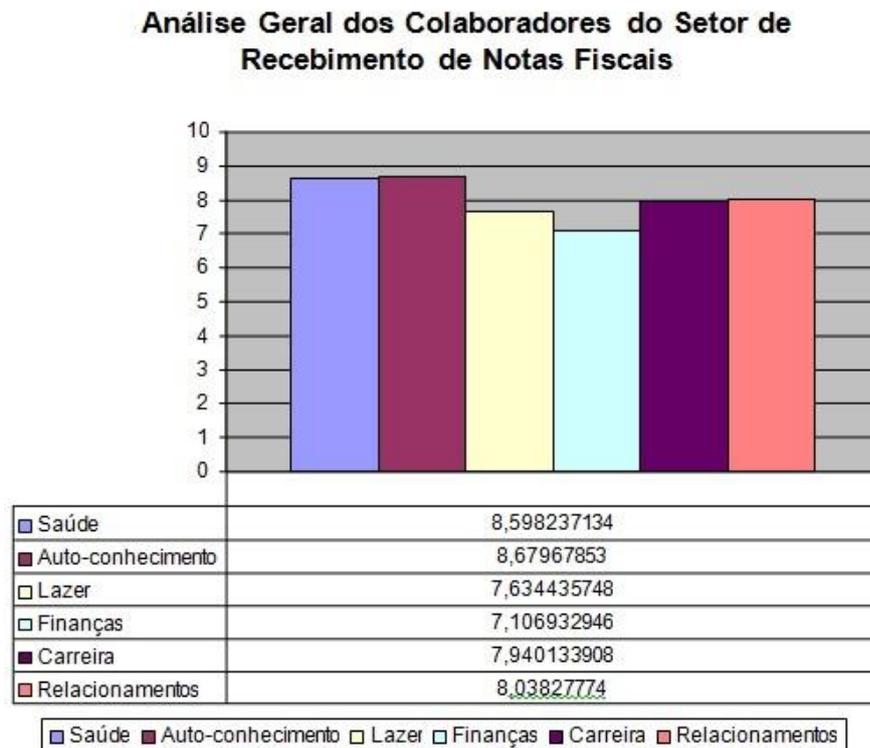
4.5 ANÁLISE GERAL DOS COLABORADORES DO SETOR DE RECEBEDORIA DE NOTAS FISCAIS

Analisando os dados apresentados referentes aos três recebedores de notas fiscais e do coordenador do departamento, é possível concluir que cada indivíduo possui necessidades diferentes e focos diferentes a serem trabalhados. Muito embora a proposta inicial deste artigo tenha sido trabalhar um caminho adequado de desenvolvimento individual, se pode usar este mesmo instrumento proposto para realizar uma análise geral do departamento em estudo. A Figura 11 apresenta a média ponderada calculada baseada nas respostas de todos os envolvidos do setor.

A análise dos resultados mostra que o ponto de maior satisfação está inserido na questão do auto-conhecimento, seguido da saúde, com 8,67967853 e 8,598237134 pontos respectivamente. São características do elenco que devem ser preservadas e aperfeiçoadas para não haver diminuição de pontuação.

O ponto de maior carência do setor ocorre na perspectiva externa, focando na dificuldade financeira seguida da questão do lazer, com 7,106932946 e 7,634435748 pontos respectivamente. Assim, é possível propor um encontro da equipe com o *coach* para a definição de alguns pontos na ferramenta GROW, construindo metas, baseados na realidade e atual situação do elenco de recebedores e seu coordenador, estudando as opções de curto, médio e longo prazo, sabendo o que fazer, colocando em prática cada etapa estipulada e recebendo suporte periódico de uma pessoa que além de aplicar os instrumentos propostos verifica os avanços realizados a partir do estado presente, durante a jornada (meta de processo) até o alcance do estado desejado (meta de resultado).

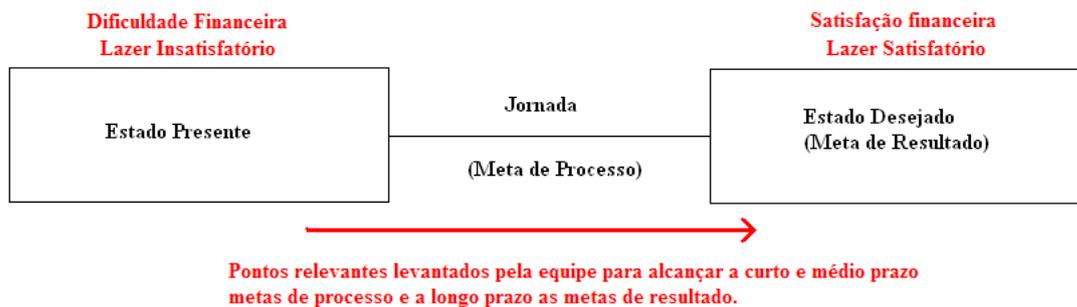
Figura 11 - Análise Geral dos Colaboradores do Setor de Recebimento de Notas Fiscais



Fonte: Pesquisa setor recebimento de notas fiscais

Finalizando a análise geral, a proposta de obtenção para um determinado objetivo seria determinada na Figura 12:

Figura 12 - Metas da Equipe



Fonte: elaborada pelos autores (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Connor (2006) expõe que os fundamentos do *coaching* tratam de mudanças, de atitudes e, o mais importante, tratam de transformação. A luta pela liberdade de realizar algo nunca imaginado, de mudar o quadro atual, de vencer hábitos significa uma mudança de direção através de uma série de decisões que possuem orientação de alguém capaz de redescobrir novas opções na vida de quem busca tais mudanças. Cada pessoa possui suas razões por optar pelo processo de *coaching*, seja por *feedback* mais adequado, seja por

escolhas de caminhos condizentes com as intenções do *coachee*. Mas o objetivo final das pessoas é um só: a felicidade. Todas buscam sua maneira de serem felizes através de uma vida satisfatória, repleta de experiências, sabendo onde podem usar seus talentos, ousando trilhar caminhos ainda não explorados. É importante frisar que não existe um número finito de opções para a felicidade, ou seja, cada indivíduo é feliz à sua maneira. E a felicidade deve estar presente não somente na vida pessoal como na profissional.

Ao finalizar esse artigo, percebe-se que alguns *cases* apresentados neste trabalho exigiriam maior período de tempo e presença constante do *coach* para definir mais claramente o caminho a ser percorrido pelo *coachee*, porém o objetivo deste estudo foi alcançado no momento em que se pôde verificar através de uma ferramenta adequada o desenvolvimento dos colaboradores do setor de Recebimento de Notas Fiscais de uma empresa da serra gaúcha.

O emprego em empresas privadas sofre variações a todo o momento, sejam por questões políticas, sociais e principalmente econômicas, interferindo diretamente na trajetória da carreira dos profissionais. Nem todo aprendizado é suficiente e a empregabilidade depende muito do auto-desenvolvimento das pessoas. Quando o foco das organizações é a qualidade de vida total dos funcionários, motivar é sempre preciso. E muitas vezes o colaborador se depara em uma situação de estagnação dentro da organização não conseguindo progredir profissionalmente, não conseguindo agregar o conhecimento tácito/explicito, ou seja, não possui direção.

Para isso, desenvolveu-se a ferramenta de *coaching* de vida, que tem por objetivo identificar a situação atual do *coachee* e indicar-lhe um caminho correto para voltar a se desenvolver. Se o processo proposto tivesse um acompanhamento pessoal periódico estabelecendo maior *rapport*, tratando das questões relevantes com encontros constantes certamente acresceria substancialmente o valor do instrumento de *coaching* utilizado, mas infelizmente, as seguintes dificuldades surgiram: a) o recebimento possui duas unidades distintas, sendo localizadas nas duas fábricas, impedindo o encontro constante; b) o processo de questionamento, análise e *feedback* somente foram possíveis no período de expediente, obrigando o observador a dividir seu tempo com trabalho profissional e trabalho acadêmico; e c) algumas vezes as respostas não vinham no prazo determinado pelos pesquisadores, atrasando o processo.

Tendo em vista os motivos acima, o trabalho de construção de uma ferramenta adequada de *coaching* de vida para a realidade dos colaboradores deve de ser minuciosamente analisado e sua efetividade verificada constantemente. Todavia, revela-se seu potencial como uma importante ferramenta de gestão e qualificação de equipes.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. **Coaching: um compromisso com resultados e realização**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm>. Acesso em: 19 de setembro de 2013.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.
- DE PAULA, Maurício. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. 1.ed. São Paulo: Futura, 2005.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-coach, líderes criando líderes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- GOLDSMITH, Marshall; LAURENCE, Lyons; FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. 4. ed. Rio de Janeiro, DBM, 2003.
- LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **O que é coaching?**. Revista Vencer, número 54. São Paulo, dez. 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 312 p. ISBN 9788522447626.
- MILKOVICH, George T.; JOHN, Boudreau W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- O'CONNOR, Joseph; LAGES, Andréa. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PINA, Miguel. **O que é coaching?**. Disponível em: http://dn.sapo.pt/2006/03/24/economia/o_e_o_coaching.html. Acesso em: 19 de setembro de 2013.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- SHERVINGTON, Martin. **Coaching integral: Além do Desenvolvimento Pessoal**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.