



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

**LÍDER *COACH*: O PODER DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA
PERSPECTIVA CAÓRDICA.**

WANDERLEY SILVA JÚNIOR
RA: 2060154/5

BRASÍLIA, MAIO DE 2011

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB

**LÍDER *COACH*: O PODER DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA
PERSPECTIVA CAÓRDICA.**

WANDERLEY SILVA JÚNIOR

RA: 2060154/5

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M.sc. Homero Reis

BRASÍLIA, MAIO DE 2011

WANDERLEY SILVA JUNIOR

**LÍDER COACH: O PODER DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
NA PERSPECTIVA CAÓRDICA.**

Trabalho de Curso (TCC) apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para a aprovação no curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. M.Sc. MSc. Homero Reis

Brasília/DF, ____ de _____ de _____.

Banca Examinadora

Prof. MSc. Homero Reis
Orientador

Professor(a):
Examinador

Professor(a):
Examinador

RESUMO

Wanderley Silva Junior¹

Este artigo tem por objetivo apresentar o *Coaching* Ontológico como meio de formação de líderes que sejam capazes de administrar e conduzir empresas caórdicas. O estudo aborda a relação entre as organizações atuais e sua crise, onde os métodos e formatos de gestão que foram concebidos e amadurecidos desde o início do século XIX são postos a prova perante as novas perspectivas relativas a uma realidade mais próxima de nossos tempos, pautada na complexidade das relações entre os indivíduos e as organizações, ambos num panorama globalizado. A confiança passa a ser a palavra chave das relações entre as pessoas e a tônica destas relações é voltada ao ser humano, o que podemos chamar de abordagem ontológica. A idéia das empresas caórdicas é apontada pelos autores estudados como a solução para a crise da administração atual e a figura do líder coach, como o indivíduo responsável por conduzir as chamadas empresas emergentes para um futuro onde as decisões deverão ser cada vez mais complexas e necessitarão de líderes preparados para lidar com todo este panorama complexo. O líder *coach* poderá assumir um papel fundamental na administração e na sociedade. As empresas caórdicas sobreviverão, necessariamente, se todos os participantes de uma organização tiverem condições de se alinhar com seus objetivos e tomar decisões baseadas no pleno entendimento da realidade e da capacidade de cada indivíduo.

Palavras-chave: confiança; caórdico; *coach*; *ontológico*.

¹ Aluno do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília, da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS.
E-mail: wanderbritto@gmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 AS EMPRESAS TRADICIONAIS	5
3 A EMPRESA CAÓRDICA.....	8
4 O <i>COACH</i> ONTOLÓGICO	11
5 ANÁLISE.....	13
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

Atualmente estudamos muitos conceitos e premissas de autores consagrados como Peter Drucker, Henry Mintzberg, Peter Wright, Michael Porter entre outros. Um fator comum entre todos eles é que a maior parte do escopo de pesquisa destes autores envolve as organizações atuais, como foram no passado e, principalmente, como são na atualidade. Poucos ainda se preocupam em fundamentar sua pesquisa em novas abordagens da Administração e em tentar oferecer novos prismas e novas possibilidades de existência das empresas através da ruptura dos paradigmas que foram consolidados e hoje servem de referência para a prática da Administração moderna.

Entretanto é necessário voltar nossos olhares para um horizonte mais distante, uma vez que as dinâmicas sociais e mesmo os mecanismos de interação global dos nossos dias nos remetem a mudanças cada vez mais vertiginosas, tanto no que compete à maneira como os indivíduos interagem entre si, quanto conseqüentemente na maneira como as empresas se relacionam.

Exatamente por este motivo que este estudo busca entender novas abordagens, de novos autores, que possuem o foco no futuro. Ao iniciarmos os trabalhos através de um breve histórico, poderemos entender a forma de atuação das empresas atuais, em sua maioria absoluta baseada em conceitos e estratégias das empresas tradicionais, e buscar inspiração nas novas tendências que permeiam o modo de administrar empresas, se espelhando nas dinâmicas sociais e nos ensinamentos dos autores de vanguarda como Dee Hock, Rafael Echeverría e Homero Reis.

O fator que fará a união entre o que é atual na gestão das empresas e o futuro da administração será o *Coaching* Ontológico. A ferramenta que prepara o indivíduo para as organizações, que hoje são consideradas emergentes ou, porque não dizer, as organizações do futuro. É através do *Coaching* Ontológico que este estudo busca respostas para uma transição da empresa tradicional, que mantém pouco inalterados modelos de gestão que datam do final do século XIX e modelos concentrados no indivíduo, na dinâmica de suas relações e na sua capacidade de tomada de decisões.

A fim de nortear este estudo, foi elaborado um problema de pesquisa e três objetivos específicos, sendo o problema: “em que medida o líder *coach* poderá conduzir uma empresa caórdica?”. Os objetivos específicos serão: a) descrever um breve panorama das empresas tradicionais e sua respectiva crise gerencial; b) descrever o formato e peculiaridades das empresas caórdicas e; c) descrever o papel do líder *coach* na transformação das empresas tradicionais.

A relevância deste estudo poderia ser dada em três situações, a primeira gerencial, onde o entendimento dos cenários complexos e a apresentação de soluções gerenciais poderão significar diferencial de mercado com relação às demais organizações.

A segunda teria um teor acadêmico, onde o estudo poderá contribuir como ponto de partida para estudos mais detalhados e com maior profundidade.

Finalmente, uma abordagem social, onde a comunidade e o próprio mercado de trabalho poderão ser alertados sobre novas tendências e necessidades de investimentos em treinamento e desenvolvimento nas organizações.

O objetivo deste artigo é responder à seguinte pergunta: em que medida o líder *coach* poderá conduzir uma empresa caórdica? Para tal, foi utilizada a pesquisa exploratória, que é desenvolvida com o intuito de permitir a visão de um panorama amplo, por aproximação, sobre um determinado fato. Este tipo de pesquisa é feito principalmente quando o tema escolhido é pouco discutido e há dificuldade na elaboração e formulação de hipóteses precisas e exeqüíveis (GIL, 2007).

Além disso, a pesquisa será qualitativa por manter o foco na análise e interpretação de aspectos mais profundos. Esse tipo de pesquisa permite uma interpretação mais apurada sobre os fatores de pesquisa (LAKATOS, 2004).

Como método de abordagem, será utilizado o método dedutivo. Este parte de um conceito geral e é resumido a um conceito particular. O método permite a busca por idéias consagradas e consolidadas e permite chegar a conclusões meramente formais, baseadas na contextualização lógica do tema (GIL, 2007). O objetivo da implementação deste método é explicar os conceitos de organizações caórdicas e *coaching* ontológico, buscando integrar esses temas ao contexto de organizações emergentes. O delineamento do estudo ocorrerá através de pesquisa bibliográfica, que é caracterizada pelo estudo de ideologias e visa a analisar várias posições acerca de um problema (GIL, 2002, p. 44).

2 AS EMPRESAS TRADICIONAIS

Como ponto inicial de argumentação vamos partir das empresas tradicionais, que surgiram com Taylor no período entre o final do século XIX e início do século XX. Um fator marcante e que resume a razão de ser destas empresas é que seu surgimento e crescimento se dão a partir da necessidade de potencialização e expansão da capacidade produtiva do trabalho, com o intuito de gerar valor e facilitar sua capacidade (ECHEVERRÍA, 2001).

Echeverría (2001) apontou que o surgimento das empresas tradicionais marcou, portanto, o início da era da produtividade, onde o trabalho dependia da destreza física do trabalhador.

Até aquele momento, as empresas produziam seus produtos de forma basicamente artesanal e em pequena escala. Com a idéia do reforço da produtividade para geração de valor e implemento da capacidade, o perfil do trabalhador mudou. Além da destreza física, surge a figura do engenheiro, que determinará como será o fluxo de trabalho para otimizar a produção. Echeverría (2001) afirma que a responsabilidade do operário é realizar as tarefas que lhe são dadas e é responsabilidade do engenheiro desenhar o que deve ser feito e como deve ser feito.

Desta forma foi encontrada uma resposta ao problema da produtividade do trabalho manual: o fluxo das atividades era imposto aos operários e estes, por sua vez, eram acompanhados sistematicamente para que tal fluxo fosse respeitado. Desta maneira o rendimento da capacidade do trabalhador foi elevado a seu grau máximo. Este sistema de imposição de tarefas e acompanhamento sistemático foi batizado de mecanismo de mando e controle (ECHEVERRÍA, 2001).

Quanto ao acompanhamento sistemático das atividades dos trabalhadores, surge a figura do que Echeverría (2001) chama de capataz, que é a figura de autoridade da empresa tradicional e tem como principal função exercer o mando e controle. Esta estrutura de capatazes é curiosa, pois a produtividade do capataz depende do mando e controle de outro capataz, que depende do mando e controle de outro e assim por diante. No final desta linha existe a figura do gerente-geral, ou o capataz dos capatazes (ECHEVERRÍA, 2001).

Ainda com relação à empresa tradicional, Echeverría (2001) aponta sua estrutura formal, basicamente piramidal e hierárquica, onde o poder é definido pelo nível mais alto desta pirâmide e, conforme as escalas de poder vão descendo, surgem os capatazes e seus respectivos subordinados.

Echeverría (2001) demonstra, sinteticamente, os parâmetros da empresa tradicional, que nos permite visualizar seu formato. Temos o trabalho manual como forma preponderante de realização das tarefas de rotina, o fundamento do trabalho sendo a destreza física, a chave da produtividade como os movimentos e tempos – uma abordagem essencialmente matemática, que aferia a quantidade de movimentos e seus respectivos tempos, com o intuito de otimizar a produção.

Echeverría (2001) também aponta o mecanismo de coordenação do trabalho como a linha de montagem, mais uma vez denotando o aspecto de engenharia dos processos de trabalho e o próprio engenheiro como a figura que determinará o modo de operação das tarefas. O mecanismo de regulação do trabalho é o mando e controle, o perfil de autoridade é o capataz, o tipo de organização é piramidal e hierárquica e, para o nosso trabalho, o mais importante: a emocionalidade de base é o medo.

Entendemos agora o panorama da empresa tradicional e sua busca incansável pela produtividade máxima. Entretanto este modelo entra em crise e é questionado. Echeverría (2001) aponta quatro variáveis externas desta crise. A primeira é a aceleração das mudanças. A Segunda, a globalização dos mercados, depois o incremento da competitividade e por último o impacto de novas tecnologias.

Estes fatores externos pressionaram as empresas tradicionais a se readequarem à realidade dos tempos em que decisões rápidas são cada vez mais vitais para as organizações e uma estrutura piramidal clássica torna a prática destas decisões mais lenta e menos efetiva. Echeverría (2001) afirma que empresas novas e mais flexíveis adiantam-se na tomada de decisões e tiram vantagem deste fato.

Echeverría (2001) apontou também variáveis internas da crise, pois o trabalho não manual passou a predominar e ganhou maior importância. Este foi um fator fundamental de transformação do perfil de trabalho, não esquecendo que a tônica das empresas ainda é a produtividade.

Echeverría (2001) ainda fala da crise do mecanismo de regulação do trabalho, onde o mando e controle perderam o sentido quando o trabalho deixou de ser essencialmente manual e passou a ter sua parcela intelectual.

Resumidamente, a crise da empresa tradicional se dá porque sua estrutura se revela lenta, pouco efetiva, custosa e cada vez menos competitiva (ECHEVERRÍA, 2001).

Após o início do que podemos chamar da 'era da produtividade', com o surgimento da empresa tradicional e seu foco no trabalho manual e na produtividade assistida – e na crise em que este modelo entrou – ocorre uma nova problemática, que é aferir o trabalho não-manual.

Echeverría (2001) aponta Peter Drucker como um dos responsáveis em propor esta discussão. Portanto quem solucionar o problema da produtividade do trabalho não-manual terá em suas mãos a resposta para adentrar com sucesso no futuro das organizações.

Temos agora um panorama que auxiliará a resposta ao problema deste estudo: as empresas tradicionais surgiram para sistematizar a produção em escala, através do emprego de mão-de-obra especializada e da supervisão das rotinas de trabalho. Este modelo entrou em crise pois o foco mão-de-obra mudou do trabalho manual para o trabalho intelectual. Echeverría (2001) cita como exemplo as constatações de Peter Drucker sobre o novo problema das empresas que evoluíram do modelo tradicional – que é a medição da produtividade de trabalhos intelectuais.

O que Echeverría (2001) propõe, vai além da questão de quantificar ou qualificar o trabalho mental. O que é proposto pelo autor é uma direção para um novo modelo de empresa, que ele chama de empresa emergente – a empresa moderna que procura, mais do que responder problemas sobre como quantificar ou qualificar os processos de produção intelectual, mas se preocupa em formar líderes, e não capatazes.

Para entendermos melhor como funciona a empresa emergente, é necessário partir de alguns conceitos importantes. Conforme Echeverría (2001) a emocionalidade da empresa tradicional é o medo, ou seja, o capataz acompanha de perto a produção e interfere diretamente no trabalho do operário, punindo aquele que erra. A emocionalidade da empresa emergente é a confiança.

Com a confiança, o trabalhador tem segurança para inovar, para aprender, correr riscos de acertar ou errar e confrontar suas ignorâncias e incompetências (ECHEVERRÍA, 2001).

Muito embora a empresa emergente não possa abrir mão de acompanhar o andamento das tarefas a serem realizadas, uma vez que os objetivos da

organização devem ser cumpridos, Echeverría (2001) usa o termo ‘autonomia responsável’ para resumir o que se espera de um funcionário. A tônica desta abordagem é a seguinte: as pessoas deverão focar seus esforços no resultado almejado pela organização, e não a uma atividade isolada. Para que o indivíduo tenha plenas condições de desempenhar a função de liderança baseada nessa autonomia responsável, Echeverría (2001) introduz a figura do líder *Coach*.

O termo *Coach* foi herdado do âmbito dos esportes, quando o *Coach*, ou treinador, era a figura responsável por liderar e garantir o melhor desempenho de seus atletas. Conforme Echeverría (2001), os *coaches* são facilitadores de aprendizagem. É através da aprendizagem que se formam os líderes, e é através dos líderes que a empresa emergente consegue alcançar seus objetivos com maior efetividade. Agora que esclarecemos melhor qual a necessidade das empresas emergentes, vamos entender como se dá o processo Caórdico de gestão.

3 A EMPRESA CAÓRDICA

Dee Hock (1999) criou o termo “caórdico” para se referir a “qualquer organização, sistema ou empresa que seja auto-organizado, autogovernado, adaptável, não-linear, complexo e que combine harmoniosamente tanto as características do caos quanto às de ordem”.

Quanto à complexidade, Bauer (1999) diz que um sistema complexo é composto pela relação interdependente de três fatores: sistema, organização e interações. É através do estudo desta teoria que Hock cria o conceito de organizações caórdicas.

Um dos principais fatores que servem como ponto de interseção deste estudo é a aplicabilidade de conceitos de autonomia responsável descritos por Echeverria (2001), onde a figura do líder passa a ser um orientador de sua equipe. Este modelo de liderança é também interpretado por Dee Hock, onde ele afirma que o modo de gestão e liderança de uma empresa caórdica se dá entre todos os níveis hierárquicos da empresa, onde a figura do líder “lidera a si mesmo, a seus superiores, seus iguais, emprega boas pessoas e as deixa livres para fazer o mesmo” HOCK (1999).

Echeverria (2001) afirma que as empresas emergentes possuem preponderantemente o trabalho não manual, a palavra como fundamento do trabalho, as competências conversacionais como chave da produtividade, a autonomia responsável que faz a vez como mecanismo de regulação do trabalho, o *Coach* como perfil de autoridade, e a confiança como emocionalidade de base.

Com a empresa caórdica de Hock (1999) encontramos alguns critérios propostos pelo autor que identificam e formam a base fundamental destas organizações. Em primeiro lugar, a empresa caórdica deve ser de propriedade de todos os participantes, de forma equitativa. Todos os participantes estarão no mesmo nível hierárquico da organização.

Da mesma maneira, Hock (1999) afirma que os participantes devem ter obrigações e direitos equitativos, sem tentar impor a uniformidade. Tal equidade exige participações com obrigações e direitos diferentes, garantindo no entanto que todos devem ter liberdade para mudar seu tipo de participação, conforme for necessário.

Hock (1999) ainda ilustra que poder, funções e recursos devem ser plenamente distributivos, ou seja, todos os participantes devem estar aptos a exercer as tarefas da empresa, reforçando a idéia de autonomia responsável de Echeverría.

Hock (1999) ainda afirma que a autoridade deve ser equitativa e distributiva em cada entidade administrativa, onde estas entidades administrativas são compostas de participantes e constituídas para “representar equitativamente os interesses de todas as partes afetadas e relevantes” (HOCK, 1999).

Nenhum participante deve ser deixado em posição inferior por qualquer novo conceito de organizações, caso ocorra alguma modificação o participante deverá ser submetido a um processo gradual de adaptação, sempre num período razoável (HOCK, 1999).

Uma das características mais marcantes das empresas caórdicas é o fato de que o trabalho deve ser, na medida do possível, voluntário. Hock (1999) afirma que a persuasão – e não a obrigatoriedade – deve ser fundamental. Os participantes possuem total autonomia na organização e devem ter o direito de “utilizar qualquer propriedade, produto, serviço ou bem comum de maneira equitativa” (HOCK, 1999).

Para Hock (1999) as empresas caórdicas não devem servir para cobrir prejuízos e devem induzir mudanças, e não as forçar. As empresas caórdicas devem atrair pessoas seguras e produtivas e que saibam administrar o próprio processo de

mudança e estas pessoas devem ter liberdade para serem criativas e engenhosas. E as empresas caórdicas devem “ser capazes de sofrer modificações constantes e auto-geradas na forma ou função, sem sacrificar sua natureza e princípios” (HOCK, 1999).

Uma vez que percebemos as principais características das empresas caórdicas, encontramos pontos em comum entre o que prega Echeverría e Hock. Hock (1999) também aborda a mudança das empresas tradicionais para as empresas emergentes e caórdicas. Nos tempos em que a sociedade é baseada em informações, e não mais em coisas físicas, as diferenças dos modelos de gestão das organizações fica cada vez mais evidente e discrepante. Hock (1999) afirma que o nascimento da Era Caórdica “põe em questão quase todos os conceitos de organização, administração e conduta societária” em que confiamos hoje. Afirma ainda que proteger ferozmente as antigas formas de gestão, impor decididamente essas formas a uma sociedade em mutação, são caminhos certos para o fracasso (HOCK, 1999).

Cada vez mais fica clara a necessidade de formar líderes que estejam preparados para este novo modelo. Hock (1999) ainda traz uma abordagem biológica que ilustra com maestria o que se espera de uma empresa caórdica. Ele afirma que assim como o corpo humano não é uma hierarquia vertical, onde cada parte é mais importante do que outra de forma ascendente e linear, as pirâmides de superiores e subordinados serão substituídas por associações de “iguais semi-independentes” (HOCK, 1999).

Mais uma visão fundamental das empresas caórdicas é a relação entre competição e cooperação. Hock (1999) diz que competição e cooperação não são contrários e sim complementares. Ele ainda afirma que “só na dança harmoniosa de competição e cooperação existe a possibilidade de se evitar os extremos do controle e do caos e de ser atingir uma ordem pacífica e permanente” (HOCK, 1999).

Fica claro que a revolução da gestão organizacional depende, dentre vários fatores, de um em especial: a figura de um líder que tenha condições de tomar decisões, de trabalhar em equipe e de conduzir seus trabalhos num processo infinito de competição e cooperação. A resposta a esta necessidade já foi apontada por Echeverría, quando falou da figura do *Coach*. Portanto veremos como se dá o processo de formação do *Coach* que poderá ser o líder responsável pela condução das empresas do futuro.

4 O COACH ONTOLÓGICO

Mais uma vez é necessário abordar conceitos fundamentais que pautam tanto a figura do *Coach* quanto a sua constituição. Reis (2011) corrobora a visão de Echeverría e Hock ao afirmar que “para o desenvolvimento organizacional espelhar um ambiente harmônico, deve-se cultivar a figura do Líder Ontológico (*Coach*)” (REIS, 2011).

A figura do líder *Coach* surge através da compreensão do chamado Observador. Reis (2010) resume o observador como “o ser que observa”. Numa abordagem estritamente simplista podemos afirmar que todos somos ‘o observador’. Maturana (1997) propõe que “tudo é dito por um observador”. Entendemos então que o observador é todo ser que observa e fala. Ora, observar e falar são os princípios mais estritamente fundamentais do líder *Coach*, uma vez que a liderança do futuro pode ser entendida como aquela que é pautada nas ações de conversação e entendimento mútuo, o que incorre na aprendizagem. Reis (apud ARAUJO, 1999) diz que o líder *Coach* ‘ajuda as pessoas a aprender, ao invés de ensinar algo a elas.’

Reis (2011) afirma que o processo de liderança através do *Coach* se dá pelo desenvolvimento contínuo de pessoas por meio de outro observador. Neste processo de desenvolvimento o *Coach* deve estimular o indivíduo a identificar seus valores mais essenciais e expressá-los, criar para este indivíduo uma visão de futuro que o entusiasme e capacitá-lo a enfrentar suas dificuldades emocionais e relacionais. É através deste processo de desenvolvimento contínuo que podemos entender que a força de trabalho das empresas do futuro poderá ser entendida como a capacidade de seus colaboradores de contribuir positiva e continuamente com a organização, que passa a ser vista como a soma dos esforços e desempenho coletivo – e não mais com uma estrutura de mando e controle onde a figura dos seres pensantes atribuindo tarefas era dada como o fundamento da organização.

O processo de *Coaching*, de acordo com Reis (2011) consiste em estabelecer um permanente processo de aprendizagem entre diferentes observadores. Este processo começa com a elaboração de novas bases emocionais baseadas na confiança. Echeverría (2001) afirma que a confiança “será um elemento-chave na construção da empresa do futuro”.

Para o entendimento e cumprimento do objetivo deste estudo, é necessário descrever o papel do *coaching*. Reis (apud THORNE, 2004) resume uma relação de atitudes e ações relacionadas ao *coach*, que começa por construir um ambiente positivo que permita uma melhor interação entre as pessoas, fazer perguntas que permitam, por parte do indivíduo, uma análise sobre suas necessidades e dar enfoque a estas necessidades, oferecendo sugestões que ampliem a visão deste indivíduo; buscar estimular novas idéias, montar um plano de ação para desenvolvimento do que podemos chamar de *coachee* ou aprendiz de *coach*. Ainda é papel do *coach* dar apoio e suporte contínuo e auxiliar o *coachee* a elevar seu desempenho para satisfazer as expectativas e padrões definidos pela organização.

Reis (2011) também oferece outra visão sobre o papel do *coach*. Conforme o autor, o *coach* normalmente possui um grau de especialidade distinta do *coachee*, motivo pelo qual é necessária a troca de experiências para que ocorra o aprendizado através de novas situações e novas perspectivas semelhantes a uma situação do momento. Ainda de acordo com Reis (2011), o *coach* deve ser um parceiro de pensamento reflexivo, através da projeção de cenários e hipóteses relativas a possíveis resultados almejados, compartilhando também novas visões. O *coach* também deve ser um fornecedor e interpretador de feedback, que consiste num “retorno honesto às ações do *coachee* por meio da exemplificação e da conscientização de forma focada e tangível” (REIS, 2011).

Reis (2011) ainda aponta que um dos papéis mais importantes do *coach* é o de ajudar o *coachee* a perceber e combater suas deficiências de competências não solucionadas ou a aperfeiçoar forças que estavam inertes no *coachee*. O *coach* serve como um parceiro de prática, onde este se passa por um personagem na encenação de cenários, permitindo que várias situações sejam estudadas e encenadas.

Além disso, o *coach* deve servir como controlador do andamento da evolução das atividades, planos e ações que são de responsabilidade do *coachee* e praticar o reforço positivo – que consiste no reconhecimento e encorajamento – para expressar sua confiança, modelando as mudanças comportamentais que foram pedidas. O *coach* também deve lembrar ao *coachee* da sua evolução e mudanças ocorridas durante o processo de *coaching* e, finalmente, em razão do *coachee* aprender por meio da observação da atitude constante do *coach*, é função do *coach* servir como modelo (REIS, 2011).

Dentre as competências específicas para atuar como *coach*, Reis (2011) aborda o assunto elencando quatro seções para um melhor entendimento. A primeira seção, é relativa ao estabelecimento dos alicerces de sustentação da relação *coach* e *coachee*, pautados no respeito à ética e padrões profissionais (REIS, 2011).

A segunda seção refere-se a “co-criação do relacionamento” conforme Reis (2011). Trata-se do estabelecimento de um ambiente que inspire confiança, intimidade e respeito mútuo.

A terceira seção, de acordo com Reis (2011) trata da comunicação efetiva. A habilidade de focar-se profundamente no que o *coachee* está falando e também no que não está, entender e apoiar a personalidade do *coachee*.

A quarta e última seção é descrita por Reis (2011) como a fase de facilitar a aprendizagem e seus resultados. Criar consciência, que consiste basicamente na habilidade de interpretar várias fontes de informação com a finalidade de auxiliar o *coachee* a ganhar consciência para alcançar seus resultados almejados. Planejar ações e estabelecer metas também são apontadas por Reis (2011) como itens facilitadores da aprendizagem, sempre com vistas a tornar o processo o mais efetivo possível. E Gerenciar progresso e responsabilidade, que consiste no processo de manter a atenção no que é importante, tornando o *coachee* o responsável pelas ações a serem adotadas.

Em suma, o *coach* é o especialista responsável por ajudar o *coachee* a perceber e desenvolver suas competências, habilidades e atitudes.

5 ANÁLISE

Através da leitura dos autores, podemos desenhar, numa linha de tempo, três momentos distintos: a formação da administração como ciência que embasou os modelos de trabalho a partir do século XIX, as empresas atuais que sofrem com uma crise em sua essência em função de cada vez mais ser incapaz de lidar com problemas de ordem intelectual, uma vez que a nossa realidade e as condições em que nos encontramos hoje em dia tornam o modelo e práticas tradicionais incompatíveis com o dinamismo de nossas relações - e finalmente o surgimento das

empresas emergentes, em especial a empresa caórdica que foi concebida e é apresentada através da visão dos autores que se preocupam em propor soluções para este novo cenário.

Conforme abordado, as empresas tradicionais não foram capazes de manter seus métodos baseados puramente na produção, produtividade e resultados, pois os fatores intrínsecos ao ser humano passaram a ter maior relevância tanto para o empregador quanto para os trabalhadores. A força de trabalho deixa de ser manual e passa a ser intelectual e toda a forma de administrar a produtividade ganha novos rumos.

Mesmo assim a estrutura piramidal das organizações se mantém. Ainda é incumbência de poucos indivíduos a tomada de decisão, o que chamados de camada estratégica do negócio. Ainda mantemos um nível intermediário e outro inferior que são respectivamente subordinados e que, nem sempre estão plenamente alinhados com os propósitos da organização.

Daí surgem as empresas caórdicas com sua nova maneira de prestar serviços e, principalmente, uma nova maneira de ser. A estrutura é horizontal, pois todos os participantes são responsáveis pelo sucesso da empresa e, por consequência, pelo cumprimento de seus objetivos. Existe uma abordagem biológica neste contexto, onde as empresas caórdicas são comparadas com o corpo humano – onde não existe parte ou função mais importante que a outra. Tudo é interdependente e cabe ao próprio organismo se readequar quando mudanças ocorrem no ambiente externo.

Corroborando o discurso dos autores, o mundo globalizado requer das empresas indivíduos que estejam preparados para liderar estas novas empresas, estejam preparados para a rápida tomada de decisão, estejam alinhados com os objetivos da organização e tenham condições de desenvolver novas habilidades de seus pares, onde a estrutura de mando e controle já mencionada passa a ser de autonomia responsável. Portanto o perfil do líder deixa de ser o do mandatário absolutista, que detém o poder e a capacidade de tomada de decisão num nível estratégico e passa a ser do *coach*, que numa ótica caórdica seria um verdadeiro colaborador que divide com seus pares a igual tarefa de conduzir a organização a um futuro próspero, através do cumprimento das tarefas sempre em consonância com os objetivos estabelecidos.

Para tanto, é necessário investir na formação do líder *coach*. Talvez esta seja a maior dificuldade que as empresas encontrarão, uma vez que o líder *coach* necessita de tempo de treinamento, em razão do alto grau de maturidade que o desempenho de suas atividades requer. Ser líder *coach* significar estar num outro patamar de atuação, se importando com questões que envolvam a comunidade e não apenas com resultados pontuais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um fator comum nos três momentos distintos abordados neste estudo foi a necessidade de se ter nas organizações a figura de um responsável pela condução dos processos produtivos – seja na empresa tradicional, com a figura do capataz, nas empresas atuais com seus altos executivos e, na visão dos autores estudados, num líder que tenha capacidade de ser tão flexível e dinâmico quanto os cenários futuros apontam, num ambiente onde impera o caos e a complexidade.

Levando em consideração a figura do líder flexível e dinâmico, o problema deste estudo é finalmente respondido: as organizações caórdicas poderão perfeitamente ser conduzidas pelo líder *coach*, pois a necessidade de um se complementa com a habilidade do outro. A empresa emergente, caórdica, depende das habilidades conversacionais, do feedback efetivo e da visão holística que o *coach* oferece.

Os objetivos específicos são respondidos após análise das publicações dos autores estudados. O primeiro objetivo, que é descrever um breve panorama das empresas tradicionais e sua respectiva crise gerencial foi devidamente cumprido através da própria descrição da teoria de base, baseado principalmente por Echeverría (2001). É necessário entender o contexto da administração moderna para poder projetar cenários que estão cada vez mais confirmados. A administração está mudando conforme a dinâmica das relações entre as pessoas e as organizações muda.

A exemplo do primeiro objetivo específico, o segundo também é completado pela análise da obra de Hock (1999). Ao descrever o formato e peculiaridades das empresas caórdicas, temos condições de comparar as empresas tradicionais com a

empresa moderna e emergente. Tratamos então de um verdadeiro choque de idéias, uma vez que o formato atual das organizações pouco mudou desde o início do que podemos chamar de administração moderna, que surgiu com Taylor. Contrapondo a essência do que consideramos hoje o padrão tanto de processos quanto de formato e estrutura, temos a imagem das organizações caórdicas, que desafiam os gestores a se adequarem aos novos tempos: estes movidos pela urgência na assimilação de novas informações e, principalmente, pela dependência da capacidade intelectual de sua mão-de-obra.

Unindo a dependência por tal capacidade, contemplamos o terceiro e último objetivo específico deste artigo, que trata justamente de descrever o papel do líder *coach* na transformação das empresas tradicionais, sob a ótica de Reis (2010, 2011). Tal papel é abordado neste estudo de maneira a elucidar, mesmo que de forma relativamente superficial, as principais características do líder *coach*. Este líder poderá ser o responsável pela condução da empresa do futuro, pois as necessidades apontadas pelos autores convergem para a figura de liderança com as características do *coach*: especialista em atividades conversacionais, no feedback, na autonomia responsável, no senso de comunidade e na confiança.

Por fim, este estudo permitiu responder todos os pontos levantados onde foi realizada a ligação entre as necessidades das empresas que se baseiam em métodos e estruturas da administração clássica, as novas tendências e modelos baseados na teoria das organizações caórdicas e finalmente a inserção neste contexto conflitante da figura do líder *coach* como solução para os problemas de gerência enfrentados nas empresas atuais. Como sugestão para futuros estudos, pode-se abordar a aplicabilidade de modelos caórdicos nos mais diversificados segmentos do mercado de trabalho; a função do líder *coach* como multiplicador no processo de aprendizagem organizacional e; um estudo avançado na figura do *coaching* ontológico.

REFERÊNCIAS

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999. 253 p.

ECHEVERRÍA, Rafael. **A empresa emergente**: a confiança e os desafios da transformação. 4. ed. Distrito Federal: Universa - UCB, 2001. 128 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999. 295 p.

MARCONI; Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATURANA, R., Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997. 350 p.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010. 118 p.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: a doutrina fundamental. Brasília: Thesaurus, 2011. 288 p.