



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: COACHING

COACHING: OTIMIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

LUCAS COELHO POMPEO DE CAMPOS RESENDE
R.A.: 2065041-6

PROFESSOR ORIENTADOR:
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, 29 de Outubro de 2010

LUCAS COELHO POMPEO DE CAMPOS RESENDE
COACHING: OTIMIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a):
Orientador

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Brasília/DF, 29 de Outubro de 2010

COACHING: OTIMIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Lucas Coelho Pompeo de Campos Resende

RESUMO

O presente artigo defende o coaching como ferramenta efetiva para otimizar a aprendizagem organizacional. O interesse empresarial em aprendizagem organizacional, consequência da necessidade de se ter modelos gerenciais capazes de acompanhar o crescente ritmo de mudanças, justifica esse trabalho, justamente por propor uma solução efetiva e duradoura: o coaching. Através de um aprofundamento teórico de ambos, coaching e aprendizagem organizacional, foi identificado que existe uma complementaridade entre os dois e que o coaching pode contribuir em alguns pontos que possibilitam uma efetiva aprendizagem organizacional. Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica qualitativa.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem organizacional, coaching, organizações

Estudante – UniCeub

Centro Universitário UniCeub

8º semestre

e-mail:lucascpcresende@gmail.com

INTRODUÇÃO

O acelerado ritmo de mudanças dentro das organizações demanda um novo modelo de gestão, não focado apenas no produto ou no processo produtivo, mas sim na gestão do conhecimento e na capacidade de aprendizagem daqueles que compõem a organização; resultando assim em uma organização que aprende.

O papel do colaborador dentro da empresa ganha uma nova conotação; aquele que antes era tido como, basicamente, um executor de tarefas, incapaz de intervir nos processos da empresa, passa a ser uma peça crucial para a diferenciação da mesma, uma vez que assume o papel de gerador de conhecimento. No entanto, para tal, o ambiente onde esse está inserido tem que ser propício não só para a geração de novos conhecimentos como também para a otimização, sistematização e disseminação desse conhecimento.

Daí a relevância da aprendizagem organizacional, definida por Fiol e Lyles (1985) como um processo de melhoria e desenvolvimento contínuo dos processos organizacionais impulsionados pela geração e otimização de novos conhecimentos.

Destaca-se o caráter coletivo desse conceito, uma vez que a aprendizagem se dá em um nível organizacional, no entanto isso só se torna possível a partir de uma aprendizagem individual. Desafio para muitos, uma vez que para tal se torna necessário que o indivíduo possua uma série de competências, tais como: conseguir lidar com constantes mudanças, aprender a aprender e ser pró-ativo.

Além disso, segundo Senge (2010), existem disciplinas essenciais para o processo de aprendizagem organizacional, são elas:

- Domínio Pessoal: capacidade do indivíduo em se centrar em seus objetivos, fixados a partir de um autoconhecimento.
- Modelos Mentais: Distinções do indivíduo que possibilitem a aprendizagem.
- Visões Partilhadas: A concretude dos objetivos na mente do indivíduo, provocando nesse uma constante demanda por aprendizagem.
- Aprendizagem em Grupo: Aprendizagem proporcionada através de um efetivo canal de comunicação entre os indivíduos, que possibilite a livre e transparente circulação de conhecimento entre os mesmos.
- Pensamento Sistêmico: Visão global dos indivíduos perante a organização.

Percebe-se então uma demanda por competências que exigem do indivíduo um tipo de aprendizagem que vai além do instrumental, ou seja, aprender novas técnicas que otimizem seu modo de agir (como cursos técnicos), exige uma aprendizagem que o instrumentalize para

se criticar e se contemplar, afim de possibilitá-lo a adquirir novas distinções; uma aprendizagem ontológica.

Existem diversas ferramentas que visam esse objetivo, mas uma tem ganho destaque: o coaching ontológico. Ferramenta inspirada em técnicos de atletas de alto desempenho que, a partir de um trabalho de aprendizagem mútua, conseguem atingir resultados extraordinários. O coaching busca, através de sessões individuais, ajudar o coachee (nome dado àquele que se submete ao processo) a aprender, ou; como aprender a aprender, afim que esse adquira a habilidade da auto-crítica, se tornando capaz de identificar as barreiras que o estão impedindo de ser quem deseja ser, tendo a distinção de buscar soluções e agindo conforme seus objetivos. Frisa-se aqui que o coach (aquele que conduz o processo de coaching) não apresenta soluções e sim ajuda o coachee a encontrar seu próprio caminho. O coach funciona como um espelho ao coachee e, através de técnicas conversacionais, leva o mesmo a um estado de auto-crítica e auto-contemplação.

O coaching ontológico se destaca de outros métodos similares uma vez que não diagnostica o indivíduo e sim o ensina a se auto-diagnosticar, além de se sustentar em metas e objetivos, onde o coachee assume compromissos que serão periodicamente revistos e acompanhados, afim de se obter o máximo de produtividade.

A efetividade do coaching ganhou a atenção das organizações que vêm utilizando essa ferramenta para otimizar o desempenho de seus principais executivos e gestores, como também de toda a organização. Isso se deve ao fato do processo se basear em metas e objetivos concretos, que ao serem alinhados com os da empresa, contribuem para gerar uma otimização dos resultados na mesma.

Diante deste fato, o presente artigo questiona se a utilização do coaching pode contribuir para uma efetiva aprendizagem organizacional.

O artigo possui como objetivo geral avaliar a efetividade do coaching como ferramenta que otimize a aprendizagem organizacional. Os objetivos específicos são identificar na literatura os fatores que levam a uma efetiva aprendizagem organizacional, relacionar as competências adquiridas durante um programa de coaching com os fatores que levam a uma efetiva aprendizagem organizacional e analisar a relação entre o coaching e a aprendizagem organizacional.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização desse artigo segue a definição apresentada por Oliveira (2003): “trata-se do processo onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e ferramentas para coleta de dados no campo, englobando todos os passos realizados para coleta a construção do trabalho científico.”

Como o problema proposto busca identificar as variáveis que levam à aprendizagem organizacional, optou-se por uma pesquisa do tipo Exploratória, comparando as teorias desse assunto com as sobre coaching afim de validar a hipótese levantada pelo artigo.

O método de abordagem do problema, definida por Oliveira (2003) como “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”, foi qualitativa. Isso se deve pois, através de uma pesquisa bibliográfica, aprofundar o conhecimento dos assuntos e propor uma maneira alternativa de abordá-los.

O artigo é dedutivo, organizando as informações já convencionadas sobre os assuntos e a partir delas tirar uma conclusão. Desta forma, o artigo comparou as teorias sobre aprendizagem organizacional e coaching, concluindo pela verificação da relação entre ambas. Optou-se por uma pesquisa bibliográfica, alinhando a vasta literatura existente sobre os temas aprendizagem organizacional e coaching afim de se ter informações suficientes para sustentar a hipótese levantada pelo trabalho.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O tema aprendizagem organizacional gerou contraditórias discussões uma vez que sua teoria nasce do estudo de pesquisadores que atuam em diversas áreas e que possuem diferentes pontos de vista em relação ao assunto (Prange, 2001). Por tanto, o artigo seguirá uma linha de raciocínio que melhor se enquadra na problemática. Optou-se de partir do contexto macro, a aprendizagem organizacional, e ir destrinchando o assunto até se chegar ao nível de aprendizagem individual, cerne da aprendizagem organizacional e do coaching por constituir a força motriz da aprendizagem.

Na introdução do presente artigo apresentou-se uma definição, a partir do entendimento de Fiol e Lyles (1985), de aprendizagem organizacional e é a partir dela que se iniciará essa discussão. Como essa definição se baseia na melhoria contínua e sistemática dos processos organizacionais a partir da otimização de novos conhecimentos, deve-se entender quais as atribuições da organização para tal. Ressalta-se aqui que esse processo objetiva melhorar o desempenho individual e conseqüentemente organizacional. Para ressaltar esse ponto, deve-se citar Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004):

“Ambientes organizacionais que disponibilizam os recursos apropriados e oferecem suporte ao desempenho exemplar provavelmente terão maiores índices de aprendizagem e transferência do que organizações que costumam responsabilizar apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam.”

Primeiramente deve-se distinguir condições externas à aprendizagem das condições internas, conforme Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004). As condições externas referem-se aos estímulos que a organização pode e deve proporcionar aos seus colaboradores afim de se obter um desempenho competente por parte deles. Pode-se dividi-la em duas vertentes: condições externas à aprendizagem natural e condições externas à aprendizagem induzida. A primeira consiste em criar um ambiente propício para a aprendizagem, oferecendo todo o suporte necessário para que os indivíduos busquem o conhecimento. A induzida já fornece ao indivíduo informações, através de diversos canais de comunicação, que influenciam seu aprendizado e, conseqüentemente, sua maneira de pensar e agir. As condições internas são características pessoais dos colaboradores que favorecem o desempenho competente e que serão aprofundadas no decorrer do artigo. Afim de se compreender melhor essa questão segue figura:

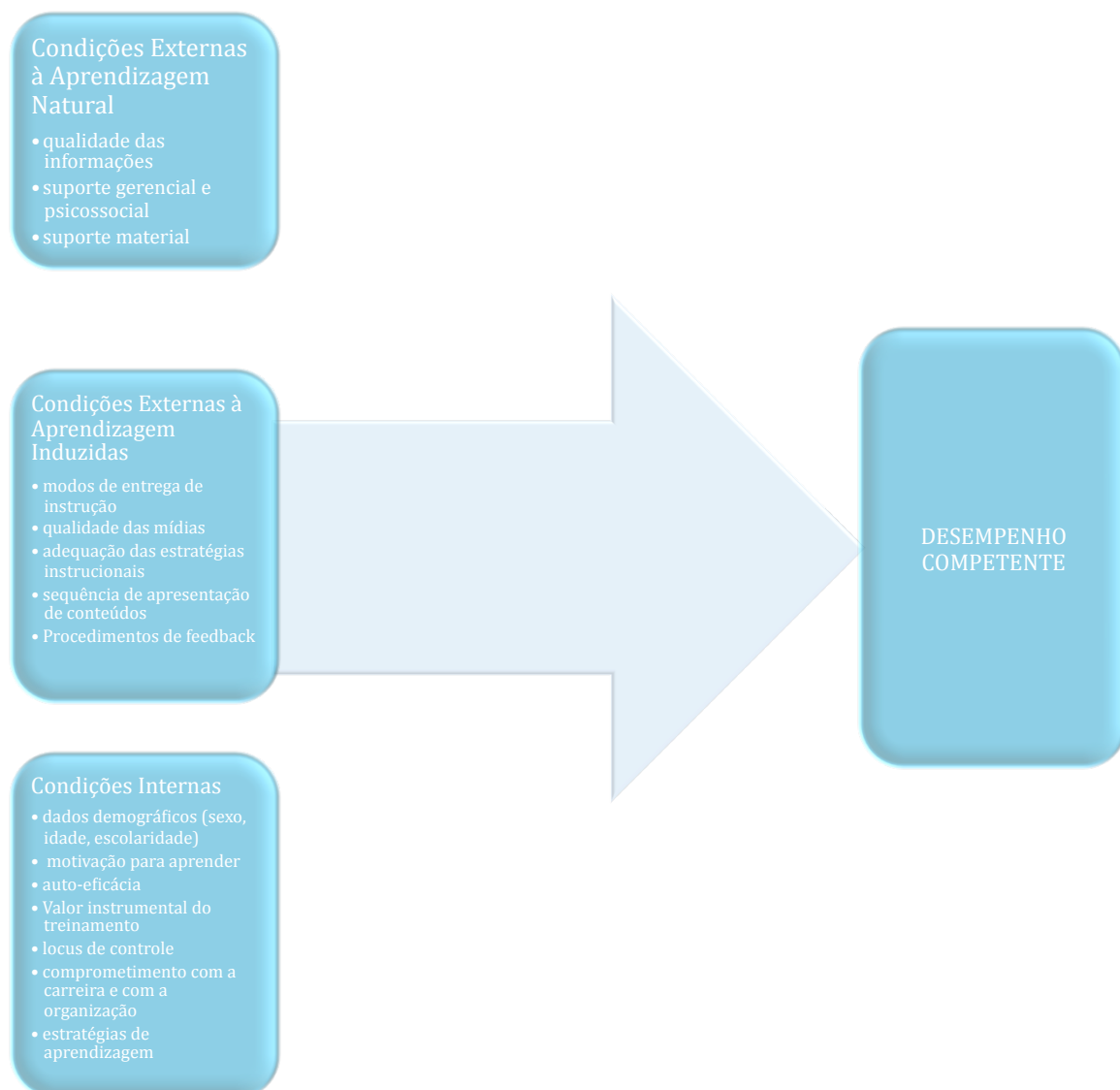


Figura 1: Condições internas e externas à aprendizagem e ao desempenho competente

Fonte: Psicologia, Organizações e Trabalho

Como pode se notar na figura acima, existem várias formas da empresa contribuir para um desempenho competente. Alguns destes aspectos dependem de fatores estratégicos da empresa, como missão e visão, sendo fundamental também que exista na empresa uma cultura que valorize a aprendizagem. Entretanto, a empresa precisa oferecer um suporte adequado ao conhecimento gerado nela. Ressalta-se aqui que ao se dizer suporte, entende-se oferecer ferramentas que proporcionem que o conhecimento seja retido, disseminado e acessível nos diferentes níveis da organização, otimizando o mesmo.

Um modelo de gestão que instrumentaliza a organização à oferecer condições externas propícias à aprendizagem organizacional é a gestão do conhecimento, definida por Robbins (2005) como sistematização de todo o conhecimento organizacional de modo a disponibilizar

para os colaboradores a informação que necessitam, de uma forma organizada e de fácil acesso.

Esse processo otimiza o conhecimento dentro da empresa, podendo tornar-se um diferencial competitivo dessa, uma vez que possibilita o armazenamento de todo saber individual da empresa, tornando-o coletivo, e disponibilizando-o de tal maneira que quando qualquer um precisar de uma informação, terá fácil acesso a ela, no contexto atual onde o conhecimento é um dos principais ativos da empresa, essa ferramenta torna-se essencial. Assim, mesmo se empresa perder um colaborador, todo o conhecimento que esse gerou permanecerá vivo dentro da organização e acessível a todos. Isso faz também com que novos projetos, desde seu início, tenham o respaldo de experiências similares anteriores, otimizando o tempo e garantindo um processo de contínuo desenvolvimento, uma vez que nunca se começa da estaca zero, Senge (2010) afirma isso dizendo que “Sempre ficamos intrigados com as causas de nossos problemas quando, na verdade, deveríamos recordar as soluções que demos para outros problemas no passado”. Como se faz , então, para ter uma gestão do conhecimento efetiva?

Para Robbins (2005), alguns fatores são essenciais para isso: um banco de dados informatizado que armazene e organize as informações e as torne acessível é crucial para esse processo. No entanto, um sistema informatizado só tem utilidade se for constantemente abastecido e atualizado. Para tal, na cultura da empresa tem que se dar relevância à geração e compartilhamento de conhecimento. Como foi abordado diversas vezes durante o trabalho, a melhor maneira de incentivar um comportamento é recompensando-o. Ressalva-se aqui que a empresa deve definir claramente quais conhecimentos são estratégicos e que devem ser armazenados, para não sobrecarregar o sistema com informações de pouca ou nenhuma utilidade futura. Destaca-se o fator estrutural desse modelo, que depende diretamente das pessoas para que funcione satisfatoriamente.

No entanto, como se pode observar na Figura 1, um desempenho competente não depende exclusivamente das condições externas, existem também condições internas que exercem impacto direto no desempenho. Para Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), o ambiente fornece as condições necessárias que permitam o indivíduo a alcançar um desempenho competente, entretanto poder fazer (condições ambientais) de nada adianta se o indivíduo não souber fazer (CHA) e não quiser fazer (motivação). A seguinte figura ilustra esta situação:



Figura 2: Condições necessárias ao desempenho competente

Fonte: Psicologia, Organizações e Trabalho

Para se compreender melhor a figura acima e aprofundar o entendimento de aprendizagem individual, primeiro deve-se compreender o que é aprendizagem. São inúmeras as definições desta, variando de acordo com o contexto onde ela será empregada como também a formação de quem a define, no entanto, será utilizada a conotação que melhor se enquadra à discussão levantada neste artigo. Considerando a abordagem *cognitivista* e tendo como base a definição apresentada por Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), o presente define que aprendizagem é a aquisição de novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), gerando uma mudança comportamental a partir de uma interação com o ambiente.

Para Robbins (2005), uma aprendizagem que não gere uma mudança comportamental duradoura, não pode ser considerada aprendizagem, utilizando-se inclusive dos termos fadiga ou adaptações temporárias para se referir a essa.

Após definido o que é aprendizagem, deve-se agora entender como ela ocorre, ou seja, como se aprende. Para Robbins (2005), se a aprendizagem gera uma mudança comportamental que tem por consequência um resultado positivo, ou agradável, esse comportamento será reforçado e encorajado, da mesma forma se a mudança no comportamento não gerar um resultado satisfatório, ou até uma punição, esse tende a ser erradicado. Ou seja, as pessoas aprendem afim de ganhar algo em retorno. A partir dessa abordagem, pode-se perceber o potencial que a aprendizagem pode representar para a empresa se os objetivos individuais forem congruentes aos objetivos da mesma e se as ações positivas dos colaboradores forem reconhecidas e premiadas.

Daí a vantagem de utilizar a participação acionária como forma de motivar os colaboradores da empresa. Nela o sucesso nos resultados da empresa, conseqüente do esforço de seus colaboradores, reflete diretamente nas ações desses, os motivando a cada período e enraizando neles os objetivos da empresa, tornando-os objetivos pessoais de cada colaborador. Essa ferramenta, no entanto, trouxe alguns problemas na medida em que alguns colaboradores passaram a manipular os dados da empresa afim de benefícios próprios no curto prazo, o que gerou algumas falências.

Viu-se que o reconhecimento da empresa encoraja os colaboradores à praticar ações positivas, no entanto, atualmente, essas exigem metacognições, que são capacidades do colaborador de se auto-avaliar. Isso reforça a atual tendência das empresas em buscar uma atitude pró-ativa de seus colaboradores. Para tal, muitas vêm utilizando ferramentas como o *empowerment*, por exemplo, onde, resumidamente, o colaborador tem a autonomia e o poder de tomar decisões e, posteriormente, avaliar, juntamente com a empresa, se aquela foi a melhor maneira de agir. Empresas querem que seus colaboradores tenham iniciativas próprias e não precisem ser mandados e que estes sejam capazes de se avaliarem e buscarem um constante aperfeiçoamento, não porque a empresa exige mas porque sabem que isso é o melhor para o próprio desenvolvimento.

Reafirmando essa idéia, os autores Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004) defendem que o *locus interno*, crença do indivíduo que os resultados que vêm colhendo são fruto de suas próprias ações, ou seja, o indivíduo sabe que a responsabilidade de aprender é sua, representa um forte agente motivacional para a aprendizagem.

Retomando-se a Figura 2, observa-se que a organização é responsável por fornecer condições ambientais que permitam o indivíduo a aprender, apresentando inclusive a gestão do conhecimento como forte aliada a este processo. Viu-se também que o saber fazer e querer fazer podem ser viabilizados através, respectivamente, da aprendizagem e do *locus interno*. Entretanto não se abordou as condições para a aprendizagem nem como se despertar ou alimentar no indivíduo o *locus interno*. Existem processos que visam sanar essas brechas, entretanto uma propõe técnicas modernas para fazê-lo, conforme será apresentado a seguir.

COACHING

O coaching constitui uma ferramenta que, por sua efetividade, vem ganhando destaque tanto no âmbito empresarial como no pessoal. Pessoas recorrem aos coaches com diversos objetivos, desde metas na carreira até problemas no casamento. A metodologia baseada em metas pessoais, e por vezes organizacionais, permite essa amplitude em sua aplicação.

Inicialmente deve-se entender o que é coaching. Ao se estudar o tema, fica evidente que cada autor tem uma forma diferente de expressar o que é coaching, não de formas antagônicas, apenas a mesma coisa dita de maneiras diferentes, no entanto ao se analisar autores como Porché e Nieder (2002), Wolk (2008) e Reis (2010) pode-se notar alguns pontos em comum:

- é uma ferramenta conversacional;
- constitui um processo de aprendizagem;
- se dá através da interação entre o coach e o(s) coachee(s);
- se baseia em metas e desejos identificados no discurso do coachee.

A partir desses pontos, se dará início à compreensão dessa ferramenta, embasando-se nos autores acima citados. Coaching é uma ferramenta conversacional de aprendizagem que, a partir de uma interação entre coach e coachee(s), busca identificar as aflições, metas e objetivos deste afim de instrumentalizá-lo à alcançar a excelência. Pontua-se aqui, mais uma vez, que o coach não irá resolver os “problemas” do coachee, e sim dar suporte para que ele mesmo consiga se superar, Wolk (2008).

Por isso refere-se ao coach como um espelho ou uma ponte, pois ele defronta o cochee com sua realidade, realidade essa que, por conta própria, ninguém é capaz de enxergar, mas quem terá que tomar alguma atitude perante essa situação será o coachee, só ele poderá atravessar a ponte.

Esse método se baseia em técnicas conversacionais interrogativas que levam o coachee à um estado reflexivo profundo e a partir daí emergem situações que representam uma oportunidade de intervenção e, se for o desejo do coachee, de mudança. Essas intervenções são feitas de forma interrogativa também. O coach em momento algum impõe ao coachee sua percepção, lembrando-se que esse assume o papel de facilitador, ou como Wolk (2008) define: um provocador.

Tem-se agora uma idéia do que é coaching. Pois bem, a partir dessas informações pode-se dar início à compreensão de como funciona essa ferramenta. Para tal, recorre-se ao modelo MOAR, descrito e detalhado por REIS (2010) e a seguir reproduzido para interpretação:



Figura 3: Modelo MOAR

Fonte: Coaching Ontológico teoria da decisão

A partir desse modelo, pode-se identificar 3 fatores básicos: observador, ação e resultado. Durante o trabalho, os três fatores serão aprofundados, no entanto, para se iniciar essa discussão, será apresentado um resumo de cada elemento.

Primeiramente, deve-se compreender quem é o observador. Este é o sujeito da ação, aquele que irá agir, e conseqüentemente, sofrer as conseqüências dessa ação. A razão da denominação desse elemento será detalhada no decorrer do artigo, no entanto, para se ter uma vaga idéia, é porque o sujeito age de acordo com as distinções adquiridas durante sua vida a partir da interação com seu meio. Por isso a ação se apresenta como conseqüência do observador. Enfim, tem-se os resultados. Praticamente tudo que se tem hoje é resultado de uma ação passada: os relacionamentos, os bens, o status, o emprego.

A partir de uma interpretação desse modelo pode-se visualizar que os resultados são uma conseqüência das ações do observador, então se os resultados não estão satisfatórios, existem duas opções: muda-se o observador ou a ação. Existem inúmeras ferramentas que prometem mudar as ações, inclusive Covey (2008) afirma que, após um profundo estudo das teorias sobre sucesso dos últimos 200 anos, recentemente essas ferramentas, que ele chama de Ética da Personalidade, vêm ganhando cada vez mais espaço por causa de seus resultados rápidos. Entretanto, mudando-se a ação sem mudar o observador não gera aprendizagem duradoura, uma vez que a ação é conseqüência do observador. Quando se opta por esse tipo de aprendizagem, conhecida como Aprendizagem Instrumental ou de 1º Grau, geralmente os antigos resultados negativos voltam a surgir, podendo até agravar-se. Quando se pede para uma pessoa agir de uma maneira diferente daquilo que ela acredita, daquilo que ela é, mais cedo ou mais tarde a pessoa voltará a ser ela mesma.

Eis que surge o Coaching Ontológico: uma ferramenta que gera uma mudança no observador, nas suas distinções, para posteriormente mudar as ações e conseqüentemente os

resultados. Esse tipo de aprendizagem, conhecido como Aprendizagem Ontológica ou de 2º Grau, é mais demorada, no entanto, seus resultados são duradouros. Nesse caso a pessoa aprende a identificar qual fator de sua personalidade está gerando os resultados insatisfatórios, decidir qual ação tomar perante isso e posteriormente agir de acordo. Como se pode observar, esse tipo de mudança é mais profundo e remete a raiz do problema, para que uma vez resolvido, não volte a surgir, nomeado por Covey (2008) de Ética do Caráter.

Optou-se por demonstrar o modelo MOAR por sua semelhança com o modelo de aprendizagem proposto por Argyris e Schos (1996), como se pode observar na ilustração a seguir:



Figura 4: Circuito Duplo de Aprendizagem

Fonte: Argyris

Nesse modelo os nomes são diferentes, mas a idéia é a mesma apresentada por Reis (2010). Os valores fundamentais se equivalem às distinções do observador e os erros já demonstram insatisfação nos resultados. Nesse modelo também existem duas formas de aprendizagem: circuito simples de aprendizagem, que muda-se as ações, e o circuito duplo de aprendizagem, onde se mudam os valores fundamentais; essas formas de aprendizagem são equivalentes, respectivamente, à Aprendizagem Instrumental e Aprendizagem Ontológica.

Observou-se no modelo MOAR e no circuito duplo de aprendizagem as escolhas do observador e onde atuaria o coach no modelo. No entanto fica vago o papel do coach, sua necessidade. Por que a pessoa precisa de um coach para realizar uma mudança ontológica?

Deve-se voltar ao modelo MOAR e detalhar melhor o que é o observador. Pois bem, viu-se que o observador age de acordo com suas distinções. Para REIS (2010), distinção é destacar algo em um contexto, no entanto, o que se destaca é um resultado de quem é o observador. O observador filtra o mundo de acordo com suas vivências e a partir delas é que

vai interagir com o mundo. Por exemplo, se o observador crescer em um meio violento, provavelmente, ele recorrerá à violência para resolver seus problemas, já se o observador for criado em um mosteiro, provavelmente, suas atitudes serão mais pacificadoras. Isso exemplifica o impacto das distinções na ação do observador. Para o decorrer desse trabalho, pode-se entender distinção como um forma de enxergar o mundo.

O problema das distinções, é que o observador, por si, não é capaz de enxergar-las. Muitas vezes é como uma mancha preta no meio da testa, todo mundo que olha e a vê menos a pessoa que está com a mancha. Figurativamente, é aí que o coach entra, não para falar para o coachee que ele está com uma mancha na testa e que deveria limpá-la, mas sim para levar o coachee diante de um espelho para que este possa enxergar a mancha e se perguntar: Eis o problema, e agora o que eu quero fazer com isso?

Para tal, o coaching se utiliza de técnicas interrogativas que, minuciosamente, vão adentrando o consciente, e até o inconsciente, do coachee afim de identificar os possíveis obstáculos que estão impedindo o coachee de ser quem ele deseja ser. Após identificar o que o coach interpreta como obstáculo, este devolve sua impressão ao coachee, sempre de forma interrogativa, e esse valida ou não a opinião do coach. Voltando ao caso exemplificado acima, o coachee pode falar para o coach que aquilo não é uma mancha e sim um novo tipo de maquiagem e que não quer limpar. No coaching, o coachee é responsável tanto pelos resultados que tem como pelos que virão, então ele quem decide os pontos que deseja melhorar. Esse é um dos referenciais do coaching. No decorrer do artigo, poderá se observar que no coaching, o observador é sempre o responsável por tudo, é ele quem identifica o problema, decide a melhor ação e toma as atitudes.

Aprende-se como se identifica os obstáculos e como apresentá-los ao coachee, dando a este sempre a opção do que fazer perante os mesmos. Reis (2010) afirma que diante de um problema, o coachee tem três opções: continuar com o problema, aceitar o problema ou resolver o problema. A primeira opção é inadmissível para o coaching, pois ao fazer isso, o coachee estará sendo passível, o que vai completamente de contra com tudo com o que o coaching almeja, que é justamente fazer com que o coachee incorpore a responsabilidade por seus resultados e seja o comandante de sua vida.

Optar por aceitar o problema se difere da situação acima. Ao se aceitar o problema o coachee reflete sobre a situação e, a partir da aquisição de novas distinções, aprende a interpretar de uma forma diferente. Não se pode mudar o passado, mas se pode mudar a maneira como se interpreta o passado, Reis (2010). Uma nova interpretação da situação, ou

uma nova distinção, pode mostrar outra realidade daquela situação, podendo até convertê-la em algo benéfico.

Por último existe a opção de resolver o problema. Nesse caso, e na situação passada também, coach e coachee traçam uma linha de ação que venha a solucionar o problema. Como no coaching ontológico se visa uma mudança do ser, frisa-se que é um processo gradual e de longo prazo. Por exemplo, figurativamente, se uma pessoa tem medo de altura, o coach não vai levar o coachee ao último andar e jogá-lo lá de cima, mas sim, aos poucos, vai evoluindo degrau por degrau, de acordo com a evolução do coachee, sempre de mãos dadas com o coachee e o lembrando que ele é capaz de superar mais esse obstáculo e todos os outros que vierem.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das teorias apresentadas, emerge uma relação de complementaridade entre aprendizagem organizacional e coaching. Isso se torna evidente ao retomar a Figura 2. Viu-se que a organização fornece os elementos para um ambiente propício à aprendizagem (poder fazer), no entanto ficaram duas lacunas: quais as condições para a aprendizagem e como se despertar ou alimentar no indivíduo o *locus interno*.

Essas respostas podem ser encontradas no coaching. Wolk (2008) afirma que os fundamentos do coaching se encontram em duas vertentes: aprendizagem e responsabilidade. Na teoria de coaching existem, conforme será abordado a seguir, soluções para a aprendizagem e para a responsabilidade, que, conforme se verificará, possui relação direta com o *locus interno*.

Primeiramente, deve-se ter explícito que o coaching é um processo de aprendizagem. No coaching, busca-se constantemente identificar as brechas entre a Teoria Esposada, que é uma visão daquilo que se deseja ser, e a Teoria em Uso, que é o que se tem na prática, ou seja, os resultados ilustrados no modelo MOAR, Reis (2010). Ressalta-se que sempre existirá uma brecha entre ambas teorias, por isso o ser humano vive em constante estado de aperfeiçoamento. Nessa brecha entre a Teoria Esposada e a Teoria em Uso reside o Espaço Reflexivo para a Aprendizagem (E.R.A.), e é nele onde atua o coaching. Para ilustrar melhor essa interação, segue figura, baseada em Reis (2010) e Kofman (2004):

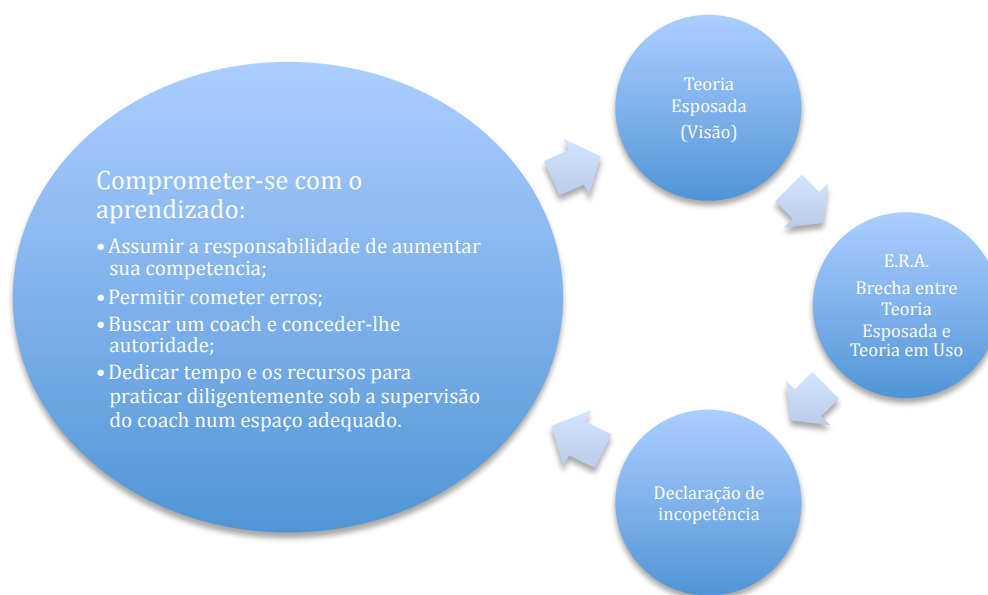


Figura 5: Ciclo da Aprendizagem

Fonte: Autor

Conforme a Figura 5, nota-se que a aprendizagem é um processo cíclico que parte da vontade de ser melhor, visão, e que tem como última parte, antes de recomeçar, a supervisão do coach. Lembrando-se que o coaching é um processo de constante avaliação das metas, assim que o ciclo se encerraria, surge uma nova oportunidade de aprendizagem. Por isso o coaching propõe ensinar a aprender a aprender, pois o processo é contínuo e interrupto.

A responsabilidade, segundo pilar do coaching (Wolk, 2008), remete ao processo de que o observador, diante de qualquer situação, se posiciona ativamente, não se colocando como vítima. Isso é uma premissa para o coaching, uma vez que se o observador não assumir responsabilidade diante dos resultados colhidos não existirá o E.R.A. e, conseqüentemente, não haverá também oportunidades de aprendizagem. Esse tipo de observador deposita a culpa de seus problemas sempre em terceiros, tornando-se mero espectador de sua vida. Wolk (2008) afirma categoricamente que “O coaching é um processo pelo qual se assume responsabilidade.”

Assim sendo, pode-se induzir que o coaching desperta no indivíduo a certeza que ele é responsável por seu sucesso, ele deve buscar constantemente o conhecimento afim de se tornar melhor. Voltando às teorias de aprendizagem, pode-se inferir que o coaching contribui para o *locus interno* que, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), é um fator motivacional para a aprendizagem organizacional.

A Aprendizagem Organizacional, que parte da necessariamente da aprendizagem individual, Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), busca otimizar e disseminar o conhecimento daqueles que compõe a Organização. Por isso, por mais que a aprendizagem organizacional dependa da individual, ela não se resume ao somatório dos conhecimentos individuais Kim (1993). Isso se deve ao fato de que, a partir da disseminação do conhecimento, todos podem contribuir para incrementar. De acordo com Gnyawali e Stewart (2003):

“Assim, para que a aprendizagem organizacional ocorra, as organizações devem possuir mecanismos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes. Também precisam de mecanismos de suporte ao diálogo e à interação de modo que o conhecimento organizacional venha a ser desenvolvido e disseminado por toda a organização.”

A partir desta constatação, pode-se notar a importância da comunicação para o processo de aprendizagem organizacional. O coaching também prioriza a comunicação, como pode-se verificar a partir de uma constatação de Maturana, um dos precursores do coaching ontológico que se refere a essa como conversação, dizendo que “Mais que isso, mantenho que todo existir humano acontece no diálogo, e que todas as atividades humanas se dão como

sistemas de conversação.” Wolk (2008), também demonstra a importância do diálogo para o coach ao o incluir como um de seus fundamentos, conforme ilustração abaixo:

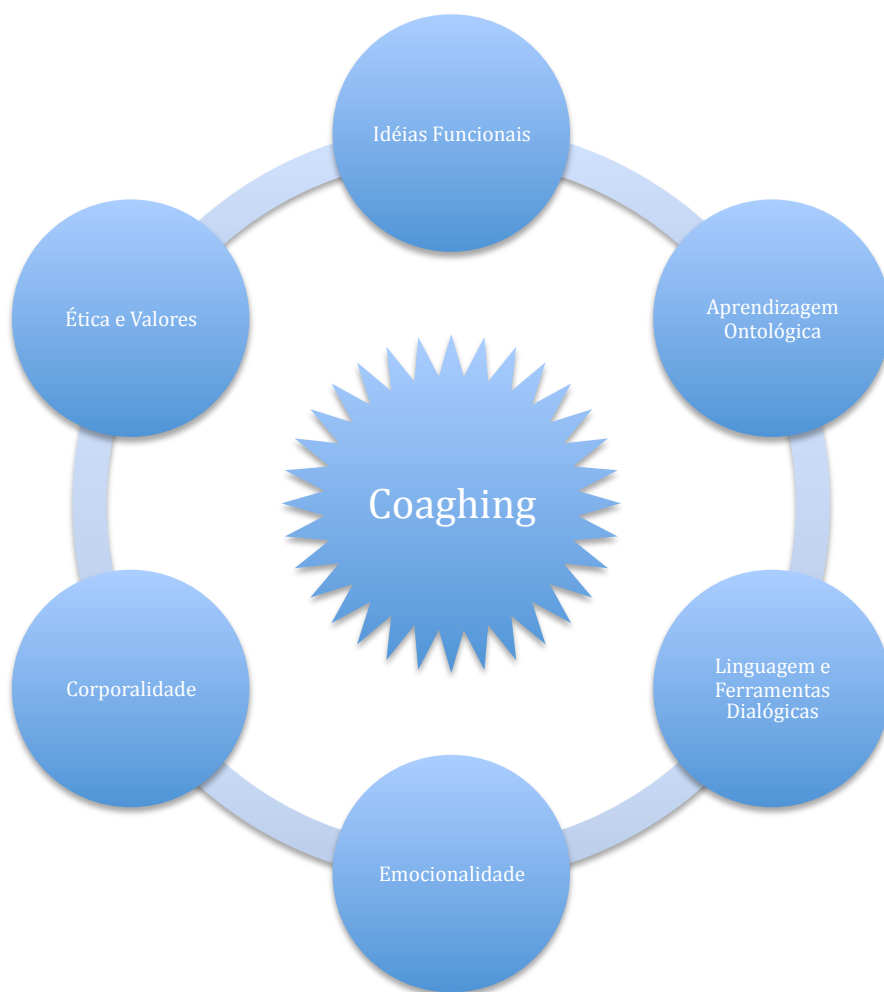


Figura 6: Fundamentos do coaching

Fonte: Coaching: A arte de soprar brasas

A fim de uma melhor compreensão da figura 6, deve-se antes dividi-la. Inicialmente é preciso analisar os domínios do observador, Reis (2010). No início deste artigo, se viu que o observador atua de acordo com suas distinções, e é através de seus domínios que ele interpreta o mundo ao seu redor. Os três domínios do observador são, conforme a figura 6: linguagem, corporalidade e emocionalidade. A linguagem é a forma como o observador expressa ao mundo quem é. A linguagem diz muito do observador. A forma como diz, por que está dizendo aquilo, quais suas intenções naquilo que está dizendo, tudo isso tem que ser analisado pelo coach, que juntamente com o coachee, estimula um falar gerador, ou seja, falar a fim de gerar um novo contexto, de uma maneira construtiva que pode gerar aprendizagem para todos ao seu redor, Wolk (2008).

A corporalidade é a materialização do ser, Reis (2010). O corpo reflete muito sobre a pessoa e é a principal ferramenta para esta atuar em seu ambiente. Por fim, a emocionalidade. Em contradição com alguns pensadores, Reis (2010) afirma que o ser humano é um ser emocional e a emoção é o filtro pelo qual se interpreta a realidade. O coach atua em todos esses domínios e, priorizando sempre a ética e os valores, fornece o suporte necessário para que o coachee possa atingir um nível de aprendizagem ontológico.

Reunindo as informações expostas nota-se que o coach pode contribuir efetivamente para a aprendizagem organizacional, oferecendo subsídios necessários para a aprendizagem individual e podendo induzir o indivíduo a compartilhar ativamente seu conhecimento com sua equipe e posteriormente, a partir de um suporte da empresa, para a organização como um todo.

CONCLUSÃO

O artigo destacou na atual literatura sobre os temas coaching e aprendizagem organizacional e os fatores complementares que existem entre eles, demonstrando a potencialidade que juntos podem representar para a empresa.

O enfoque do artigo foi em identificar fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional e compará-los com as propostas das teorias sobre coaching. A partir de uma comparação destes fatores, observou-se pontos em que o coaching contribui efetivamente e que otimizam a aprendizagem organizacional.

Quando se aprofunda no conhecimento de aprendizagem organizacional, nota-se que, apesar desta depender de fatores externos ao indivíduo, este representa a fonte de tudo e sem o qual não existe a aprendizagem organizacional. A partir dessa compreensão, pôde-se identificar os fatores internos: aprendizagem e *locus interno*.

Com isso, foi possível encontrar nas teorias sobre coaching ferramentas que possibilitam e otimizam ambos os fatores acima citados. Primeiramente demonstrando técnicas efetivas, que ao serem aplicadas, resultam em uma efetiva aprendizagem, conforme o modelo MOAR. Ficou evidente também como o pilar central e base de todo o processo de coaching é a aprendizagem e é a partir dela que o observador pode buscar melhorias contínuas dos resultados que vem colhendo em sua vida.

Após evidenciado isso, descobriu-se que o coaching é um processo que desperta no observador a consciência que ele é o responsável por sua vida e pelas coisas que nela acontecem. O coaching assume um papel ativo em sua vida e busca constantemente o crescimento, procurando aproximar a Teoria em Uso da Teoria Esposada. Senge (2010) se refere a esse processo da seguinte maneira: “A brecha entre ambas gera uma tensão natural. A tensão criativa pode se resolver de duas maneiras: elevando a realidade atual até a altura da visão ou baixando a visão até a realidade atual.”

O que difere uma organização que aprende das demais é a atitude de seus colaboradores. Nela, os indivíduos buscam constantemente elevar a realidade à sua visão, assumindo para si essa responsabilidade. Mais uma vez Senge (2010) contribui para essa compreensão dizendo: “Os indivíduos, grupos e organizações orientados para a aprendizagem usam a energia dessa tensão para mover a realidade existente na direção das suas visões”.

Ao assumir uma atitude ativa perante sua vida, o indivíduo desperta o que na teoria da aprendizagem organizacional é chamado de *locus interno*, mais um dos fatores em que o

coaching contribui ativamente e que serve como forte motivador para a aprendizagem organizacional.

Com isso, o artigo atinge o que foi proposto: a utilização do coaching pode contribuir para uma efetiva aprendizagem organizacional. A resposta se torna categórica ao se reunir as informações expostas. O coaching contribui sim para uma efetiva aprendizagem organizacional. Alinhando a metodologia do primeiro com ações empresariais que ofereçam um ambiente propício à aprendizagem, pode-se haver uma efetiva aprendizagem organizacional.

Com isso, o coaching se prova como forte aliado para empresas que não conseguem acompanhar o acelerado ritmo de mudanças que se observa. Como se viu, ao se unir a aprendizagem organizacional com o coach, a empresa terá como resultado um desempenho competente, podendo assim se diferenciar no mercado e atingir suas missão e visão.

O caráter teórico desse artigo fornece embasamento para que estudos futuros possam verificar na prática o resultado desses modelos. Ressalta-se mais uma vez que, por se tratar de mudanças comportamentais que demandam tempo para os efeitos surtirem, estudos futuros tem a possibilidade validar o exposto através de um estudo de caso que acompanhe a evolução gradual na aprendizagem organizacional a partir da aplicação do coaching.

Alguns fatores limitaram a pesquisa: primeiramente, como foi dito acima, faltou uma constatação empírica da teoria defendida, impossibilitada pelo tempo disponível para pesquisa. As contradições existentes nas teorias estudadas também dificultaram a pesquisa, uma vez que ainda não existe um consenso em relação aos assuntos abordados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. Organizational learning II: theory, method and practice. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

COVEY, Stephen. Os 7 Hábitos da Pessoas Altamente Eficazes- 32º edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

FIOL, Marlene; LYLES, Marjorie. Organizational Learning, Academy of Management Review, Volume 10, 4, 803-813. 1985.

GNYAWALI, D.R.; STEWART, A. C. A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. Organization Studies. Thousand Oaks: SAGE Publications, v.34, n.1, p.63-89, 2003.

KIM; D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. (Org.) A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento, 1993. P.61-92.

KOFMAN, Fredy. Metamanagement: o sucesso além do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses - 2ª edição Rio de Janeiro: Impetus, 2003 .

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2002.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE,J.; ARAULO,L. (Coord.). Aprendizagem e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. Atlas, 2001, p.41-63.

REIS, Homero. Coaching Ontológico: A teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende- 26ª edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

WOLK, Leonardo. Coaching: A arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZANELLI, José; ABBAD, BORGES-ANDRADE, Jairo; BASTOS, Antonio. Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil. Artmed Editora S.A., 2004.