

PROPOSTA DE TRABALHO DE COACHING

1.- A proposta

A proposta de trabalho se afirma numa integração de duas perspectivas: *Sistemas* e *Psicodinâmica*.

A componente *sistêmica* está referida aos sistemas abertos como modelo atualmente aceito para o entendimento dos sistemas organizacionais. Compreende o desenho da organização, a divisão de responsabilidades, níveis de autoridade, prestação de contas, a natureza do trabalho, dos processos e das tarefas associadas, a sua missão e finalidade primária e, em particular, a natureza e modelo (*pattern*) das tarefas organizacionais, suas fronteiras sensíveis e as transações através delas.

A abordagem *psicodinâmica* se refere a uma perspectiva psicanalítica das experiências individuais e os processos mentais (por exemplo, resistências, transferência, fantasias etc.), assim como os fenômenos do inconsciente grupal e processos sociais, ambos causa e consequência de dificuldades organizacionais não resolvidas e não reconhecidas.

A proposta aborda simultaneamente as duas perspectivas visando “*the inside out and the outside in*” sem privilegiar nenhuma das alternativas.

2.- O coaching

Algumas das razões que mobilizam as pessoas em busca de ajuda podem ser as seguintes:

Problemas percebidos

- Dificuldades de relacionamento, com o chefe, com os pares, com subordinados difíceis, com *stakeholders*, conflitos de grupo.
- Descontentamento com o trabalho, *stress*, pouca satisfação no trabalho.
- Resistências na implantação de processos ou mudanças

Objetivos específicos

- Aumentar resultados: vender mais, produzir mais etc.
- Melhorar competências individuais: habilidade de escuta, inteligência emocional, apresentações em público etc.
- Melhorar os resultados da organização: habilidade política, trabalho em parceria, estratégia etc.
- Posicionamento pessoal visando promoção.

Objetivos gerais de desenvolvimento

- Fortalecer a posição pessoal na organização visando progredir na carreira: “crescer no meu papel, assumi-lo, sentir-me bem com ele”.
- Elevar a *performance*: para pessoas que se desempenham satisfatoriamente mas julgam que nem todas suas potencialidades estão sendo desenvolvidas.
- Compreender-se melhor a si mesmo e aos outros.
- Aumentar o próprio repertório: descobrir outras maneiras de lidar com os problemas e pensar e solucionar os desafios de trabalho de outra forma.

Sintetizando, poderia se afirmar que o que leva as pessoas a buscar o *coaching* é a necessidade de um *espaço para pensar*, que resulta difícil encontrar no ambiente de pressão presente na rotina cotidiana. O *coach* é visto pelo executivo como alguém objetivo, de fora do local de trabalho que pode, ao mesmo tempo, desafia-lo e apóia-lo para pensar na sua situação num contexto diferente do cotidiano, onde as pressões constantes por ação podem desviar o foco.

3.- Os objetivos visados pelo *coaching*

- Um meio para o executivo acessar mais os seus próprios recursos
- Aumentar a consciência sobre as posturas opressivas, favorecendo as chances para sua mudança.
- Reconhecimento das próprias aspirações, significados e autoridade, visando migrar de atitude passiva para positiva.
- Vencer obstáculos internos no caminho da realização pessoal.
- Enxergar algumas questões importantes desde novas perspectivas, recompondo-as a fim de descobrir novas alternativas para ação.
- Melhorar as capacidades para desenvolvimento e para atingir objetivos.
- Oferecer espaço para pensar acerca dos papéis e das ações dos executivos, que podem ser muito práticas, como metas e planos anuais de trabalho, ou, mais amplas, como preparação para o futuro.
- Repensar a representação mental do executivo sobre a organização em que trabalha (como ele a influencia e como ela o influencia) para que possa vir a descobrir que pode influenciar muito mais do que originalmente pensava.
- Transformar desejo em propósito e este em ação.
- Proporcionar um ouvinte empático que possibilite ao executivo melhor aproveitamento dos seus talentos.
- Aumentar a consciência sobre as forças internas e externas que modelam o comportamento, decisões e ações do executivo.
- Propiciar mudanças individuais que se encontram nas necessidades do indivíduo e da organização.
- Proporcionar um espaço seguro para pensar, aprender e enfrentar questões difíceis.

4.- Alguns indicadores que poderiam evidenciar se o trabalho de *coaching* está sendo eficaz:

- Quando o indivíduo e a organização estão claramente alinhados, e os objetivos explícitos e tangíveis foram atingidos.
- Quando os sintomas disfuncionais diminuíram e o indivíduo têm consciência sobre as questões associadas a eles.
- Mais eficácia no trabalho, os executivos produzem melhores resultados.
- Maior qualidade de vida no trabalho. Um funcionário mais salutar e feliz.
- Papel nem subestimado, nem tampouco superestimado.
- Objetivos tangíveis dos negócios atingidos. Metas de vendas, de produção etc., mas também onde as pessoas se satisfazem com o seu trabalho.
- Repetidamente, o executivo tem novos *insights* que o levam a funcionar de maneira diferente, fazendo maior uso das oportunidades reveladas pelo processo.
- Há encontro entre os objetivos pessoais do executivo e dos negócios da organização.
- Rápida transição da exploração para a ação.
- Aumento no nível de energia do executivo.

- Quando se percebe um impacto organizacional, assim como no desenvolvimento da pessoa nos seus papéis.

5.- Síntese

É evidente que é possível esperar, mas não assegurar na sua totalidade, os resultados acima mencionados como consequência do trabalho de *coaching*, já que este lida com uma complexa interação entre vários fatores que determinam a realidade da vida do executivo, conforme ilustra o gráfico a seguir:



Isso significa que o trabalho de *coaching* deverá penetrar nas esferas dos sistemas humanos, psicologia, dinâmica organizacional e de grupos, do impacto da mudança e desenvolvimento individual tanto no campo psicológico como no profissional.

Sendo assim, não é possível estimar um tempo padrão para este trabalho, sendo que ele pode se estender para mais ou para menos, dependendo de fatores inconscientes individuais, como por exemplo, a força das resistências às mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Brunning, H. *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Karnac, London, 2006.

Armstrong, D. *Organization in the Mind. Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy*. Karnac, London, 2005.

Huffington, C. A Contextualized Approach to Coaching. In *Executive Coaching, Systems-Psychodynamic Perspective*. Edited Brunning, H., Karnac, London, 2006.