

## AS CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE COACHING NA FUNCIONALIDADE HUMANA

### THE CONTRIBUTIONS OF THE COACHING PROCESS IN HUMAN FUNCTIONING

Rosangela de Oliveira Rosa Zarza<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Coach* e Consultora, Especialista em Psicodrama, possui mais de 26 anos de experiência em grandes e medias empresas. Há 10 anos atua com Desenvolvimento Humano.

**Resumo:** Este artigo apresenta a pesquisa realizada objetivo geral de contribuir com o desenvolvimento profissional do participante por meio de um processo vivencial e individualizado, e, em grupo. Neste processo de desenvolvimento humano utilizamos o *coaching* somados à metodologia psicodramática para que estes participantes pudessem implantar mudanças significativas a partir da reflexão individual, a percepção do outro e do funcionamento coletivo que favorecem a funcionalidade humana e a qualidade de vida.

**Palavras-Chave:** Coaching; Desenvolvimento Humano; Qualidade de Vida.

**Abstract:** This paper presents the survey overall goal to contribute to the professional development of the participant through an experiential and individualized process, and group. In this process of human development used the coaching added to the psychodrama methodology for these participants to implement significant changes from the individual reflection, the perception of others and the collective functioning that favor human functioning and the quality of life

**Keywords:** Coaching; Human Development; Quality of Life.

## 1 Introdução

Vivemos num mundo globalizado e extremamente competitivo em que a pressão por atingir resultados é o foco principal das organizações.

O ambiente dinâmico e ávido por resultados requer dos profissionais a frenética busca por produzir cada vez mais e melhor demandando muita dedicação e foco integral no êxito profissional, contribuindo para o desequilíbrio pessoal e da qualidade de vida no trabalho.

É interessante destacar o conceito de qualidade de vida no trabalho a partir destas duas perspectivas:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidades de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2012, p. 172).

Neste contexto, o coaching vem sendo uma metodologia eficaz e “capaz de conectar as necessidades individuais com o desempenho empresarial” (BLOCK; MENDES; VISCONDE, 2012, p. 1). Especialmente nos processos de desenvolvimento humano, contribuindo para que os indivíduos possam refletir sobre suas potencialidades e utilizar melhor os seus recursos para fazer mudanças significativas em suas vidas, tanto no âmbito profissional como pessoal e dispor de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Interessante lembrar que Gallwey (1996, p. 25-28), por meio do *Inner Game* “Jogo interior”, método oriundo do coaching esportivo, trás de forma simples de como lidar com nossas limitações mentais. Ele exemplifica: de um lado, temos a voz interior que nos perturba, e que deseja estar no controle; ao mesmo tempo, há a voz julgadora que emerge quando o “eu” está falando comigo mesmo. E quem é esse “eu” e o “comigo mesmo”? Este “eu” controla, julga e dá instruções; o “comigo mesmo” executa e, após a execução, o “eu” faz a avaliação do resultado. Por fim,

ele nomeia o primeiro de EGO1 “instrutor” e o segundo de EGO2 “realizador”.

A concentração deste método considera que:

Um atleta que está competindo tem dois adversários. Um deles é o seu oponente externo que está na pista, quadra ou ringue. O outro é o seu oponente interno: suas próprias limitações. Primeiramente você ganha o jogo interno para ganhar o jogo externo. Normalmente, o componente interno é o mais resistente dos dois. Gallwey identificou o componente interno como a parte que pensa em demasia, analisa em excesso e “se esforça” muito. A tentativa interfere na execução. Ele coloca ênfase na consciência, saber o que você está realmente fazendo (não o que deveria fazer), de modo que seja possível mudar isso. (LAGES e O’CONNOR, 2004, p. 21).

Sua teoria mostra que o processo de aprendizagem está dentro de cada um. Os indivíduos tem tendência a boicotar-se, em especial quando deparam com autocríticas e autojulgamentos. Quanto maior for sua concentração em atingir a perfeição e o foco no resultado, deixamos de agir com espontaneidade<sup>1</sup> e perdemos nossa capacidade de obter as melhores respostas para os propósitos individuais e da organização.

Entendemos que o processo de coaching contribuirá para desvelar essas potencialidades existentes e contribuir para desenvolver outras que estão obscuras, pois é uma metodologia que, segundo Lages e O’Connor (2002, p. 4), explora o “SER — um maior senso de si mesmo”, “SABER — Conhecimento e como usá-lo”, e o “FAZER — Maiores habilidade para usar”.

Vale ressaltar que essa metodologia tem como objetivo apoiar o *coachee* denominado cliente a identificar o estado atual para atingir o estado desejado. Neste processo, o *coach*, profissional que conduz o processo, atua como parceiro do *coachee* na definição de metas que são sempre estabelecidas e cumpridas pelo *coachee*. Outro fator relevante destacado por Boucinhas, Drummond e Novaes é que “o *Coaching* inspira confiança e possibilidades para o *Coachee*. O autodesenvolvimento, a autonomia e as relações mais saudáveis são questões relevantes no processo” (BOUCINHAS; DRUMMOND e NOVAES, 2012, p. 16).

Acreditamos que o desenvolvimento humano por meio do processo de coaching somado à metodologia psicodramática trará contribuições para que estes profissionais possam implantar mudanças que tenham significado a partir da reflexão individual, a percepção do outro e do funcionamento coletivo visando o bem estar — o equilíbrio pessoal e profissional contribuindo com a funcionalidade humana.

As ações da pesquisa visam apoiar o desenvolvimento humano destes profissionais nos seus objetivos de carreira em harmonia com os pessoais. Além de, contribuir para que sejam mais produtivos, comprometidos e focados no seu trabalho, de forma a desfrutar mais da sua vida pessoal.

Entendemos que este processo permite a tomada de consciência e contribui para mudança de comportamento tanto em nível individual como coletivo.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo Geral**

Contribuir com o desenvolvimento profissional por meio de um processo vivencial e individualizado, e em grupo, que visa beneficiar os participantes para que possam alcançar sua meta de forma assertiva.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar vivências grupais e sessões individuais utilizando as técnicas de *coaching* somadas com abordagem psicodramática, para potencializar reflexões sobre sua vida e carreira;
- Propiciar um espaço para tomada de consciência e reflexão sobre o momento de sua vida e carreira, ajudando a fazer uma autoavaliação em relação ao grau de satisfação no presente;
- Mostrar que é necessário seu engajamento para ter resultados significativos;
- Enfatizar sobre a importância de definir meta estratégica tanto em sua vida pessoal como na carreira;
- Identificar mini-metas para alavancar e potencializar os resultados em direção à sua meta estratégica no futuro;
- Ajudar sobre toda e qualquer dificuldade em relação aos planos de ação ou a alguma competência que estiver sendo trabalhada, com foco no presente para o futuro, e
- Checar como todo o trabalho está contribuindo para a sua vida pessoal e profissional.

## **3 Metodologia**

Foram utilizadas as metodologias do *Coaching* e a Psicodramática.

### **3.1 Coaching**

A origem da metodologia do coaching vem tradicionalmente dos esportes, e, vem sendo expandida. O coaching se caracteriza como uma oportunidade de contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. É uma parceria entre o *coach* e cliente, denominado *coachee*, em que os conhecimentos e experiências são compartilhados por meio de um processo vivencial com o objetivo de maximizar o potencial para ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

Para Whitmore (2012 p. 21-27) o papel do *coach* é:

- ajudar a mostrar as condições da atual estrada (vida) em que o cliente está andando;
- apontar opções e ajudar a tomar uma nova estrada que seja de seu desejo e interesse, e
- auxiliar e apoiar o cliente a persistir na busca de mudança e alcançar suas metas.

Sendo assim, ilustramos o processo com este desenho:



Figura 1 - O Que é Coaching?

Portanto, requer alto grau de comprometimento do cliente para que o processo tenha resultados.

A metodologia utilizada nesta pesquisa está fundamentada no processo de coaching do ICC — *International Coaching Community*.

Destacamos que há uma estrutura básica, entretanto a mesma não é totalmente fechada e permite que façamos adaptações em nossa forma de abordagem. Como o quadro abaixo:



Figura 2: Estrutura do coaching

Além da estrutura acima também utilizamos a Roda da Vida, ferramenta que possibilita ao *coachee* avaliar o aqui e agora — o presente, e fazer uma avaliação do nível de satisfação para: carreira, saúde, financeira, espiritual, amor, família, relacionamentos e divertimento e lazer.



Figura 3 — Roda da Vida

Orientamos o participante a fazer uma autoavaliação de cada área, atribuindo um valor de 0% a 100% em relação ao seu grau de satisfação da figura 3.

Essa autoavaliação retrata:

- Lazer = 20%
- Carreira = 70%
- Espiritual = 80%
- Financeiro = 70%
- Família = 70%
- Relacionamentos = 50%
- Saúde = 50%
- Amor = 40%

Convidamos o *coachee* a olhar novamente e pensar em uma área que quer mudar positivamente, e vamos ajudando-o a refletir investigando a área que causará impactos positivos em outras, tais como: se investir no lazer, quais os efeitos no amor, na saúde, nos relacionamentos, na carreira etc. Lages e O'Connor (2004, p. 71-72) enfatizam "Em geral um ponto de alavancagem na roda da vida — o ponto em que um pequeno esforço em uma área pode ter os melhores resultados naquela área e em outras áreas".

Outro fator relevante é, ao longo de cada sessão, o *coach* ter habilidade em escutar ativamente o *coachee* para potencializar reflexões e tomada de consciência acerca de suas necessidades. Concomitantemente, utilizar um dos recursos mais importantes: as perguntas. Como destaca Lages e O'Connor:

As perguntas são como ponto de luz que brilham em lugares escuros. Uma boa pergunta iluminará novas áreas. Quando você faz uma pergunta valiosa a um cliente, você lhe oferece a oportunidade de analisar sua experiência e recursos de modo diferente, e de encontrar respostas que ele não pensava que podia ter. Os clientes, normalmente, têm procurado respostas em locais que estão familiarizados, mas as respostas não se encontram lá; senão o cliente já as teria encontrado. (LAGES e O'CONNOR, 2004 p. 91).

Portanto, estas possibilitam reflexões e tomada de consciência acerca de recursos que estão adormecidos. Nossa atuação é ser um facilitador no processo tal como Galileu Galilei enfatizava: "*Você não pode ensinar algo a um homem. Você pode somente ajudá-lo a descobrir sozinho*".

Há outras ferramentas que são possíveis de se utilizar no coaching, entretanto, nesta pesquisa focamos nas apresentadas acima explorando a Roda da Vida e do papel profissional, ferramenta que ajuda na reflexão profissional focando nas competências, além de identificar os temas das vivências temáticas.

## 3.2 Conceitos Psicodramáticos

A metodologia do Psicodrama, criada por Jacob Levy Moreno (1889-1974), tem abordagem e fortes raízes no Teatro e busca favorecer o reencontro com a espontaneidade e criatividade das relações humanas por meio da ação dramática. O termo *drama* vem do grego e significa ação/acontecimento e esta ação, para os psicodramatistas, tem o objetivo de aprendizagem, tomada de consciência, catarse e mudança de comportamentos.

O pressuposto dessa abordagem é o reconhecimento de que homem é um Jogador de papéis, que todo indivíduo caracteriza-se por determinados conjunto de papéis que domina seu comportamento e que toda cultura é caracterizada por determinados conjuntos de papéis ela impõe, com um grau variado de sucesso, aos seus membros. (FOX 2002, p. 52-53).

Compreendemos o homem em constante inter-relação, portanto, como afirma Datner:

... relação é a palavra-chave: O Ser em relação é o princípio do método do psicodrama, denominação mais conhecida do esquema estruturado e articulado entre as teorias e os métodos de ação e do objetivo final: a saúde das relações. Trata-se do Ser em relação com outras pessoas, outros Seres, por meio dos papéis em ação. (DATNER, 2006, p. 37).

Destacamos que esta metodologia comumente conhecida como Psicodrama, no entanto toda a produção é a Socionomia (nome que vem do latim, socius = companheiro, grupo e do grego, nomos = regra, lei) é a teoria Moreniana que articula todas as suas produções e que é comumente conhecida como Psicodrama. Ela é a "...ciência das leis sociais" (MORENO apud CUKIER, 2002, p. 280). O eixo fundamental da Socionomia é a inter-relação entre as pessoas

Gonçalves (1988 p. 41-43) afirma que existem três grandes sistemas vinculados à Socionomia, os quais estão estreitamente relacionados entre si: a Sociodinâmica (o desenvolvimento), a Sociometria (o diagnóstico) e a psiquiatria (o tratamento).

A sociodinâmica é a ciência do funcionamento dos grupos sociais, que visa compreender os movimentos das relações interpessoais, através dos papéis sociais em jogo "role playing", ao "role taking" e ao "role creating". Estuda-se o movimento do grupo, sua organização e o funcionamento das relações interpessoais. O "role-playing" é o método utilizado para permitir que o indivíduo atue dramaticamente nos diversos papéis podendo ser espontâneo e criativo. O desenvolvimento de papéis



realizado por meio do “role-playing” permite ao indivíduo tanto a entrada em contato consigo mesmo, com suas percepções e sentimentos quanto com os demais envolvidos, seus valores e necessidades, liberando a espontaneidade, reavaliando posturas, criando um novo papel que seja mais adequado a si próprio e naquela realidade.

A Sociometria é a ciência que avalia as relações interpessoais utilizando métodos sociométricos:

...a pedra angular da sociometria é a “Doutrina da Espontaneidade e Criatividade”. É a revisão sociométrica do método científico das ciências sociais que, gradualmente, possibilitará algo como uma ciência da sociedade. Ela atribui status de pesquisa aos seus sujeitos ao transformá-los em atores participantes e capazes de avaliação; uma ciência social torna-se sociométrica à medida que dá aos membros do grupo status de pesquisa e que se habilita a avaliar suas atividades; trabalha com grupos presentes ou futuros e desenvolve procedimentos que podem ser usados em situações reais. Enfatiza, com igual veemência, tanto a dinâmica de grupo, como sua medição e avaliação. (MORENO, 1992, p. 132-133).

Por fim, temos a sociatria que é a ciência do tratamento dos sistemas sociais. “A sociatria utiliza, principalmente, a psicoterapia de grupo, o psicodrama e o sociodrama.” (MORENO, 1959 p. 39).

É fundamental destacar que o homem socionomista é aquele que tem um olhar ampliado, é um homem de ação que transforma um conceito em atitude nos grupos em que atua. Sendo assim, a socionomia coloca-se como precursora da pesquisa-ação, método que utilizei neste trabalho.

Contudo, essa metodologia possui um amplo acervo de conceitos e técnicas que estão fundamentados nas ciências humanas, possibilitando ao participante o olhar ampliado por meio de ação que transforma um conceito em atitude nos grupos em que atua. Sendo assim, a Socionomia coloca-se como precursora da pesquisa-ação, método que utilizei neste trabalho.

É interessante lembrar que, por meio da ação, do diálogo e das construções coletivas despertamos no participante a espontaneidade e a criatividade, essenciais para a qualidade das relações sociais, já que experiências são trocadas, ações compartilhadas, valores e posturas revistos no processo de construção pessoal que sempre parte das necessidades reais do grupo para efetivas mudanças de comportamento.

### **3.3 Local da Pesquisa**

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma universidade estadual, localizada no interior da cidade de São Paulo.

### 3.3.1 Sujeitos

Os participantes da pesquisa foram funcionários de um dos departamentos da UNESP – Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”.

A tabela 1 exibe as características dos participantes da pesquisa, total de 26, sendo 3 que exerciam função de supervisor.

PART.	CARGO	ESCOLARIDADE	TEMPO DE UNESP	IDADE	SEXO
1	Auxiliar Técnico	Superior - ADM Empresas	29 anos	54	M
2	Estagiário	Cursando Técnico em Adm.	6 meses	27	M
3	Auxiliar Operacional I	2º grau completo	17 anos	51	F
4	Assistente de Suporte Acadêmico I	Superior incompleto	33 anos	53	M
5	Auxiliar Administrativo	Tecnólogo em Produção Industrial	9 meses	24	F
6	Assistente Operacional I	2º grau completo	3 anos	37	F
7	Assistente Operacional I	Superior - Letras	3 anos	52	F
8	Assistente Operacional I	2º grau completo	24 anos	48	F
9	Assistente Operacional I	2º grau completo	13 anos	49	F
10	Assistente Operacional I	2º grau + Técnico em Enfermagem	20 anos	48	F
11	Supervisão de Atividades Auxiliares	Superior - Letras	28 anos	48	F
12	Auxiliar Agropecuário	Ensino fundamental completo	27 anos	55	M
13	Auxiliar de Enfermagem	Superior em andamento - Enfermagem	22 anos	58	F
14	Assistente de Suporte Acadêmico I	Superior - Biologia	3 anos	27	M
15	Auxiliar Agropecuário	2º grau- Técnico Agropecuário	3 anos	39	M
16	Auxiliar Agropecuário	Ensino fundamental	27 anos	50	M
17	Assistente Operacional I	2º grau incompleto	24 anos	44	M
18	Assistente Administrativo	2º grau completo	2 anos	20	F
19	Supervisão	2º grau + Técnico em Enfermagem	18 anos	44	M
20	Auxiliar Agropecuário	2º grau + Técnico Agropecuário	3 anos	42	M
21	Assistente Operacional I	2º grau incompleto	19 anos	46	M
22	Supervisão	2º grau completo	28 anos	48	F
23	Auxiliar Agropecuário	Superior em andamento	5 anos	37	F
24	Auxiliar Administrativo	2º grau completo	9 meses	45	F
25	Auxiliar Técnico	Ensino fundamental	36 anos	55	M
26	Assistente Operacional I	2º grau completo	17 anos	52	M

Tabela 1 — Qualificação dos Participantes

### 3.3.2 Procedimentos

O procedimento para realizarmos a coleta de dados nesta pesquisa foi constituído de três etapas que estão descritas abaixo.

#### 3.3.2.1 Sessão de *Coaching* em Grupo

O objetivo desta sessão foi para que pudéssemos obter o comprometimento do participante com o processo e possibilitar sua autoavaliação, visando à tomada de consciência em relação às áreas de sua vida pessoal e profissional.

### **3.3.2.2 Encontros Temáticos**

Os encontros temáticos foram embasados na metodologia psicodramática para explorar aspectos a serem desenvolvidos e aprimorados no cotidiano do seu trabalho. Os temas foram identificados nas sessões de *coaching* individual, e, em grupo, bem como nas próprias vivências.

### **3.3.2.3 Coaching Individual**

Sessão de *coaching* individual (opcional). Foi feita presencialmente, por *skype* e telefone. Utilizando a metodologia descrita no item 3.1.

## **3.4 Cuidados Éticos**

A pesquisa foi realizada com base nas normas estabelecidas pela Resolução 196/96. O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética sob o parecer de número 645.788. E todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## **4. Trabalhos Realizados**

Iniciamos com as sessões de *coaching* em grupo, realizamos seis turmas, cada uma com duração de 3 horas, totalizando 40 participantes, sendo que destes 29 aderiram ao projeto. Sendo que houve três desistências em março de 2015.

Propusemos sessões de *coaching* em grupo com os profissionais que exercem cargo de liderança. Realizamos duas sessões com duração de 3h, estas foram computadas como vivência temática.

As vivências temáticas ocorreram em março e abril, totalizando seis vivências e duração de 3 horas cada.

As sessões de *coaching* individuais totalizaram 79, sendo que 29 foram realizadas na sessão de *coaching* em grupo com duração entre 15 a 20 minutos, e, as 59 restantes tiveram duração entre 1h a 01h30min cada.

A tabela 2 mostra a agenda realizada totalizando 106 horas.

PARTICIPANTES	VIVÊNCIAS				INDIVIDUAL			
	set/14	out/14	mar/15	abr/15	set/14	out/14	mar/15	Abr e Mai/15
<b>1</b>	X		X	X	X			X
<b>2</b>	X		X		X		X	X
<b>3</b>	X			X	X			X
<b>4</b>	X		X	X	X			X
<b>5</b>	X		X	X	X	X		X
<b>6</b>	X		X	X	X	X		X
<b>7</b>	X		X	X	X		X	X
<b>8</b>	X		X	X	X	X	X	X
<b>9</b>	X		X	X	X			X
<b>10</b>	X		X	X	X			X
<b>11</b>	X	X	X	X	X	X		X
<b>12</b>	X		X	X	X	X		X
<b>13</b>	X		X	X	X	X		X
<b>14</b>	X		X	X	X	X	X	X
<b>15</b>	X		X	X	X	X	X	X
<b>16</b>	X		X	X	X			X
<b>17</b>	X		X	X	X	X	X	X
<b>18</b>	X		X	X	X		X	X
<b>19</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>20</b>	X			X	X	X		X
<b>21</b>	X		X		X			X
<b>22</b>	X	X		X	X	X		X
<b>23</b>	X		X	X	X		X	X
<b>24</b>	X		X	X	X	X		X
<b>25</b>	X		X		X			X
<b>26</b>	X		X	X	X			X
<b>Horas</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>27</b>
<b>Total de Horas</b>	<b>106</b>							

Tabela 2 — Total de horas

A seguir apresentaremos um resumo do trabalho realizado.

#### 4.1 Sessões de *Coaching* em Grupo

##### Setembro de 2014

**Tema:** Apresentar o projeto aos potenciais participantes, obter o comprometimento e assinatura no (TCLE), e, elaborar a autoavaliação da Roda da Vida.

Após o aquecimento passamos para elaboração da Roda da Vida, autoavaliação. Ressaltei que na medida em que você reflete e elege uma área de sua vida para alavancar definindo metas e ações, outras sofrerão impactos positivos e ou negativos exemplificando. Todos executam a atividade atribuindo o percentual de 0% a 100% — respondendo: Qual é o meu grau de satisfação em cada área da minha vida?

Ao final desta atividade convidei-os a deixarem sobre a mesa e olhar sua Roda da Vida. O que você percebe? Está satisfeito com a sua Roda? Pense numa área que você pode mudar positivamente. Qual seria?

Em seguida, expliquei aos participantes que iríamos iniciar o compartilhamento, enfatizei que a metodologia é participativa e iríamos trocar antes do encaminhamento para ação dramática.

“Alguém se sente a vontade para iniciar?”

Percebi que não estavam à vontade. Sugeriram falar individualmente. Foi acordado o compartilhar individual em relação à Roda da Vida, e depois voltaríamos para o coletivo.

A tabela 3 ilustra a autoavaliação dos participantes:

Participante	GRAU DE SATISFAÇÃO ATUAL - RODA VIDA SETEMBRO 2014							
	Carreira	Saúde	Financeira	Espiritual	Amor	Família	Relacionamentos	Lazer
1	70%	70%	70%	50%	60%	70%	70%	40%
2	50%	50%	60%	80%	80%	80%	80%	90%
3	100%	40%	70%	80%	100%	90%	90%	20%
4	90%	80%	70%	50%	50%	70%	55%	50%
5	60%	80%	80%	80%	100%	70%	75%	70%
6	50%	70%	70%	80%	80%	80%	50%	60%
7	100%	90%	80%	100%	80%	70%	90%	100%
8	70%	50%	80%	80%	40%	70%	50%	20%
9	80%	70%	60%	90%	80%	70%	80%	50%
10	100%	70%	90%	90%	20%	100%	100%	20%
11	80%	50%	60%	90%	70%	80%	80%	40%
12	70%	90%	40%	40%	90%	80%	50%	50%
13	100%	90%	90%	90%	90%	90%	80%	90%
14	50%	100%	90%	70%	100%	60%	70%	40%
15	60%	80%	50%	70%	80%	80%	70%	60%
16	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
17	90%	70%	60%	70%	80%	80%	90%	60%
18	70%	80%	60%	-	70%	100%	60%	70%
19	70%	20%	80%	80%	90%	80%	90%	90%
20	90%	70%	75%	90%	90%	90%	80%	65%
21	70%	70%	70%	70%	100%	100%	80%	90%
22	90%	90%	90%	100%	90%	70%	80%	90%
23	20%	40%	30%	-	30%	70%	50%	20%
24	60%	60%	50%	70%	90%	70%	60%	80%
25	100%	80%	100%	90%	90%	100%	80%	50%
26	100%	100%	50%	100%	100%	100%	80%	40%

Tabela 3 – Autoavaliação da Roda da Vida – Setembro/2014

Dos sentimentos compartilhados ao final o mais citado foi reflexivo.

### Reflexão

A leitura da dinâmica grupal possibilitou fazer as adaptações e mudanças nas atividades respeitando a sociodinâmica e o movimento destes participantes, pois apesar de trabalharem juntos não constituem um grupo. Sendo assim, é interessante observar as considerações sobre a construção do grupo de FREIRE:

Um grupo se constrói através da constância da presença de seus elementos, na constância da rotina e de suas atividades. Um grupo se constrói na organização sistematizada de encaminhamentos,

intervenções por parte do educador, para a sistematização do conteúdo. (FREIRE 2003 p. 34).

Neste tipo de trabalho é importante acolher e respeitar o momento de cada um, focando na construção da confiança entre mim e o participante, pois este contato próximo é primordial para estabelecer a relação de confiança e potencializar as reflexões, primordiais no coaching.

## **4.2 Coaching Individual**

Realizamos de acordo com a metodologia descrita no item 3.1.

Há um contrato de sigilo com os participantes e divulgaremos somente um resumo.

### **4.2.1 Sessões de Coaching Individual**

#### **Outubro de 2014**

**Objetivo:** Aprofundar autoavaliação da Roda da Vida e identificar uma área para alavancar e definir metas, bem como coletar dados do contexto organizacional que possam ser trabalhados nas vivências temáticas.

Síntese das informações coletadas relacionadas ao contexto do trabalho:

#### **Informações sobre a Liderança coletadas ao longo das sessões de coaching individual os participantes:**

- Falta de profissionalismo; levam para o lado pessoal;
- Falta de educação;
- Fofoca;
- Protecionismo;
- Falta de preparo;
- Não ouvem;
- Tratamento desigual entre novos e velhos funcionários;
- Não fazem reuniões com a equipe;
- Falta de reconhecimento, de elogios;
- Regras e alguns procedimentos não são claros e mudam constantemente, e
- Autoritarismo.

## **Informações sobre o ambiente:**

- Fofoca exagerada, tanto no aspecto profissional como pessoal;
- Boicote dos funcionários antigos;
- Clima de inveja — em relação às nomeações — mudança de estrutura e de funções;
- Exibem dúvidas em relação ao cargo ocupado X papel profissional que desempenham X competências requeridas;
- Cultura de falta de respeito;
- Situações de estresse — desequilíbrio emocional;
- Não há integração!;
- Difícil convivência! Misturam o pessoal versus o profissional, e
- Situações de conflitos nas relações interpessoais.

## **Informações sobre sua função e/ou carreira**

- Atuo numa área diferente da minha formação, e isso está gerando insatisfação;
- Sinto que estou perdido em relação a minha carreira;
- Será que tenho perfil para trabalhar aqui?;
- Estou trabalhando numa carreira pública por influência familiar;
- Mesmo que eu não goste do trabalho, eu faço! Respeito os chefes;
- Gostaria de atuar em outras funções;
- Ansiosa(o) para me aposentar, e
- Trabalho aqui por conta da parte financeira; o salário é bom.

## **Reflexão**

Nota-se que, tanto em nível pessoal quanto no profissional, o processo possibilitou tomada de consciência para: agendar médicos, fazer a inscrição na academia e sair com a família para passear.

Com os participantes que ocupam a função de supervisão, além da Roda da Vida, trabalhamos com foco no papel profissional. A ênfase foi direcionada para investigar as competências e construir uma roda do papel profissional, dividida em oito quadrantes para autoavaliação em grupo extraíndo as tarefas deles. Neste sentido é relevante destacar as considerações de LAGES e O'CONNOR:

Ao final da sessão é importante fechar com tarefas que ajudam o participante a ir experimentando mudanças de comportamento frente aos objetivos desejados. As tarefas são sempre orientadas para a ação — elas envolvem fazer alguma coisa. A compreensão e cognição vêm depois. (LAGES e O'CONNOR 2002 p. 66).



Alguns saíram da sessão com potenciais metas, como:

“Quero prestar um concurso, ser efetivada e melhorar minha remuneração!”

“Quero fazer faculdade!”

“Vou quitar minhas dividas!”

“Quero estudar — não sei exatamente o quê!”

“Quero comprar minha casa!”

“Vou voltar a fazer academia!”

## **Março de 2015**

**Objetivo:** Aprofundar autoavaliação da Roda da Vida e identificar uma área para alavancar e definir metas, checar tarefas, além de coletar dados do contexto do trabalho para planejar as vivências.

O conteúdo destas sessões é repetido e já foram registradas no item 4.2.1. Por outro lado, com os demais participantes o foco da sessão foi o acompanhamento das ações, das tarefas apoiando o mesmo a refletir e clarificar as metas.

## **Reflexão**

Tendo em vista o período que o projeto ficou parado — quatro meses —, foi necessário focar no resgate utilizando o *rapport*, e as perguntas para que lembrassem das reflexões de setembro/outubro e, ao mesmo tempo, potencializar a tomada de consciência do participante tanto em relação à aspectos de sua vida pessoal, mas especialmente em relação ao papel funcional.

Ao finalizar essas sessões de *coaching*, constatamos há questões relacionadas ao papel funcional, aos procedimentos, entre outros fatores que requerem alguma ação. Sendo assim, definimos que a melhor temática para a vivência em grupo seria explorar o papel funcional e as competências essenciais que estão descritos no item 4.4.

## **Abril-Maio de 2015**

**Objetivo:** Autoavaliar a participação, checar as tarefas e ações, bem como os aprendizados e refazer a autoanálise da Roda da Vida.

Os dados quantitativos estão no item 5. A seguir destaca-se algumas reflexões qualitativas.

## Individual

"É bom quando você vem aqui! No dia a dia não paro para refletir sobre estas coisas, e quando você está aqui nos ajuda a pensar e concluir: quero relaxar mais! Minha meta é cuidar mais de mim, ir aos médicos."

"Estou muito ansiosa pensando na minha aposentadoria: quero investir nos meus sonhos!"

"Ampliei minha visão: hoje percebo que tenho que mudar de comportamento e respeitar o dos outros."

"Antes eu estava na escuridão, e fui experimentando e abrindo novas janelas e conhecendo novos caminhos. Estou aberta para novas ideias e para aprender."

"Hoje tenho uma expectativa e um planejamento; estava perdido. Comecei a me conhecer melhor e isso me trás motivação para correr atrás dos meus sonhos."

"O fato de refletir e tomar consciência de alguns comportamentos meus, percebi que fui mudando e hoje já vejo impactos positivos em outras áreas da roda da minha vida."

"Vou fazer faculdade e continuar a prestar novos concursos."

"Investi mais no lazer e percebi que melhorei minha saúde, bem como os relacionamentos."

"Refleti melhor sobre algumas áreas da minha vida e percebi que em setembro fiz minha autoavaliação com percentuais que não eram a realidade".

## Da equipe

"Tem pessoas terríveis no ambiente! Maquiavélicas, e temos que aprender a conviver" e "Estou percebendo que o ambiente melhorou um pouco".

"Na verdade todos tem receio de falar porque tudo vira fofoca. E temos medo porque somos punidos."

"Algumas pessoas mudaram o comportamento no dia a dia."

"Não estava claro o meu papel. Este trabalho ajudou muito a deixar as coisas claras para mim, e entendo o que os funcionários não entendiam. Quero trabalhar mais em grupo, me impor mais e estar mais junto da equipe."

"Percebo que no dia em que fazemos o trabalho em grupo com você, as pessoas mudam um pouco, e, com o passar do tempo isso, vai se perdendo. Sinto que estamos começando a nos conhecer mais."

"Está sendo bom conhecer mais pessoas com que não tenho contato no dia a dia."

"Muitas coisas são levadas para supervisão como fofoca."

"Cada um tem o seu jeito de ser e estou percebendo melhoras nas outras pessoas."

“Percebo que houve mudanças de comportamentos. Noto que há pessoas mais cuidadosas e preocupadas com o que diz ao outro.”

## **Gestão**

“Melhorou um pouco! Falta amadurecimento. Falta bom senso! São funcionários como nós!”

“Sinto que a minha supervisora melhorou! Estou percebendo algumas mudanças; está mostrando um lado mais humano! Mas não vejo mudança nas outras!”

“A inflexibilidade da liderança melhorou um pouco”.

“Percebo que está mais participativa e mais próxima da equipe.”

“Ainda não notei mudanças nas atitudes; não tivemos nenhuma reunião.”

“Muitas críticas e não sabe conversar; chama nossa atenção na frente de outras pessoas”.

“No dia que você esta aqui sinto que ela é mais legal conosco.”

## **Qual foi o meu aprendizado?**

“A ver as coisas com outros olhos.”

“A ouvir e aceitar.”

“Que ninguém é perfeito em nada! Que tenho muitas habilidades! Estou aprendendo a lidar com as pessoas.”

“Que tenho que ir atrás do que quero.”

“Este projeto acendeu uma vontade em mim. Comecei a perceber que é possível.”

“Estou me sentindo melhor! O autoconhecimento foi a chave!”

“Ampliei a minha mente e pensar no Futuro!”

“A refletir e olhar para mim.”

“Sobre a importância de ter metas.”

“A olhar para as minhas qualidades: sou inteligente e posso ter mais disciplina para atingir os meus sonhos.”

“Depende somente de mim.”

“Refletir sobre o que eu quero. E também a me relacionar mais com os outros”.

“Estou mais tolerante e administrando melhor minhas emoções”.

“Abertura da minha mente — aprendi a me valorizar e que eu posso aprender o que quiser.”

“A ter mais tolerância e paciência; a ver as coisas com outros olhos.”

“Sobre a importância do trabalho em equipe!”

“Consegui perceber o que faço bem; o que é importante melhorar!”

“As sessões me ajudaram inclusive com questões particulares que não percebia.”

“O trabalho em grupo contribuiu com a nossa vida pessoal, pois estando bem não levamos problemas para casa.”

## **Reflexão:**

Percebi que os participantes ficaram mais soltos e confiantes denotando a efetividade do vínculo que foi sendo construído ao longo da pesquisa.

O processo ampliou o autoconhecimento, a autopercepção, as reflexões e a tomada de consciência, enfatizando que este projeto abriu a mente, ampliou a visão do participante para fazer escolhas mais conscientes, mostrando o quão é importante refletir para agir em busca dos sonhos, das metas tanto na vida pessoal e profissional. Houve contribuições tanto para a satisfação pessoal como profissional, como exibido nos depoimentos acima, e que serão apresentados no item 5.

### **4.3 Coaching em Grupo – Supervisão**

Foram realizadas de acordo com a metodologia explicitada nos itens 3.1 e 3.2. Relembremos que, em função do sigilo, não divulgaremos detalhes das sessões.

## **Outubro de 2014**

**Tema:** Refletir sobre o meu papel funcional de supervisor

Realizamos uma exposição dialogada sobre o papel funcional, as competências essenciais para exercer a liderança. Realizaram um teste de liderança e discutiram o que cada um conhecia sobre essa temática e identificando as competências do papel que exercem.

Percebendo que eles no papel de liderança estão na fase do *role-taking*, isto é, há ausência de espontaneidade. Nesta fase o indivíduo limita-se a imitar o papel a partir dos modelos que observa. Pode-se dizer que é a primeira fase do desenvolvimento de um novo papel. Utilizei alguns trechos de filmes para identificar competências de liderança e autoavaliação do papel profissional conforme tabela 4.

<b>RODA DO PAPEL PROFISSIONAL - EQUIPE SUPERVISÃO</b>	
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>	<b>% Grau de satisfação</b>
	<b>out/14</b>
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<b>60%</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>50%</b>
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>80%</b>
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>50%</b>
<b>FLEXIBILIDADE</b>	<b>60%</b>
<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	<b>45%</b>
<b>COMPROMETIMENTO</b>	<b>75%</b>
<b>CRIATIVIDADE</b>	<b>60%</b>

Tabela 4 – Autoavaliação Roda Profissional

Finalizaram mencionando que a aprendizagem foi pensar mais sobre o papel.

### **Reflexão:**

É importante destacar que as lideranças nas empresas ou instituições são alcançadas através do tempo de trabalho, bem como de qualificação profissional. Nesta instituição, os funcionários que estão exercendo essa função não foram preparados. Trata-se de cargos de confiança — são convidados pelo diretor sem análise de perfil e sem preparo da instituição.

### **Abril de 2015**

**Objetivo:** Olhar a nossa participação ao longo do trabalho realizado refletindo sobre o nosso papel de supervisor por meio da autoavaliação da roda do papel profissional desta equipe definindo áreas de alavancagem e ações.

Realizamos dois jogos: “Dos Nós” e do “Pirulito”. E, ao final compartilham os sentimentos e aprendizagem.

- “Quanto mais difícil, mais gostoso!”
- “Eu acho que sei tudo!”
- “Quando agente acha que já sabe, confia demais.”
- “Trabalho em equipe; sozinho não conseguiríamos.”

- “Com a ajuda do outro eu faço em menos tempo!”

Refletem que no trabalho em equipe cada um contribui com algo, além de trazer o outro para perto, “também ganhamos tempo”, “nos sentimos incluídos”.

Retomamos a autoavaliação de outubro, a e análise de questões relacionadas aos procedimentos e as regras que não estão claras, especialmente quando a supervisão é compartilhada, bem como da necessidade de retroalimentação dos mesmos aos profissionais. “A falta de comunicação contribui para fomentar os conflitos” — ressaltam que é fundamental o supervisor saber ouvir, ter flexibilidade e coordenar. Reavaliam a roda do papel profissional do grupo e incluem o item Planejamento com grau de satisfação de 20% e concluem que essa área profissional requer ações.

Em seguida, trocam ideias de como poderiam fazer o planejamento. Em seguida dramatizam a cena em que ocorre uma reunião com os funcionários e dão oportunidade para eles falarem, dar sugestões.

Ao final da cena iniciaram a discussão de estratégias para elaborar o planejamento. Fui explorando o que cada um entendia sobre o tema no âmbito profissional e pessoal com perguntas:

- **O que** será feito? (ação);
- **Por que** deve ser executada essa tarefa? (justificativa);
- **Onde** cada tarefa será executada? (local);
- **Quando** cada uma das tarefas deverá ser executada? (tempo);
- **Quem** realizará as tarefas? (responsabilidade de cada etapa);
- **Como** deverá ser realizada cada tarefa/etapa? (método), e
- **Quanto** será o custo para ser realizada cada tarefa/etapa? (custo).

Ao final, o planejamento sobre a comunicação estava pronto. Indago: Quando eu vejo o planejamento, o que sinto?

- “Fica tudo mais fácil quando planejamos”
- “A reunião será um desafio”
- “Sinto que eles são importantes”

Concluem que é importante agir de maneira coerente, portanto fundamental:

- “Ser justo”
- “Ouvir mais”
- “Ser isento”

No fechamento, propus uma reflexão individual utilizando a ferramenta TREM<sup>2</sup>, ilustrada na tabela 5.

TREM	NO MEU PAPEL DE GESTOR EU QUERO:			
	TRANSFORMAR	REALÇAR	ELIMINAR	MANTER
1	A ansiedade em paciência Ser mais paciente - tolerante	Comunicação	Pré- julgamento das pessoas	Comprometimento
2	Demonstrar mais proximidade	Empatia	A distância com os funcionários	Responsabilidade e Ética
3	Ser mais flexível	Organização	Insegurança	Boa Convivência

Tabela 5 – TREM

### Qual foi meu aprendizado?

- Trabalhar em grupo
- Perceber que nos complementamos
- Ter a certeza de que se quisermos nos conseguimos transformar

### Reflexão:

Considero produtivo o trabalho realizado com estes participantes. Ressalto que um dos meus maiores desafios foi o de não exercer o papel de consultor, pois este diz o que deve ser feito. Neste sentido, aprimorei ainda mais o meu papel de *coach* e psicodramatista que não julga e nem dá conselhos, mas explora os recursos de cada um tanto para sua vida pessoal como para a profissional, sendo o facilitador do processo de mudança.

## 4.4 Vivências Temáticas

### Tema: O meu papel funcional & Competências Essenciais – 4 Grupos

Após explicar metodologia e solicitar a disponibilidade deles e enfatizar sobre questões éticas, como o respeito e o sigilo. Iniciamos o encontro com o jogo “Escravos de Jó”, objetivando aproximação e integração, e para explorar as competências após sua realização. Ao finalizar, trocamos a aprendizagem.

*Para que serve o jogo?*

ZARZA, R. O. R. *As Contribuições do Processo de Coaching na Funcionalidade Humana*. R. Laborativa. v. 4, (Supl. 1), dez. 2015, p. 06-37. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

R: Interação, disputa, respeitar o outro, trabalhar em equipe.

*O que vocês aprenderam durante o planejamento e ensaio?*

R: Não temos sintonia. A prestar atenção no meu movimento e no movimento do meu colega, e também na música. Que fico prestando atenção no outro e deixo de fazer corretamente. Que é importante fazer devagar para aprender. É importante treinar.

*Que ações vocês perceberam neste jogo que são importantes no dia a dia do trabalho aqui na UNESP?*

R: Organização, planejamento, uma engrenagem — um depende do outro. A interação e o trabalho em equipe, além de concentração.

*Fazendo a correlação com o dia a dia, o que vocês observam?*

R: Tem pessoas que necessitam de maior apoio que outras. Eu presto mais atenção no outro que em mim. A forma como são conduzidas as regras pela gestão que não são repassadas para todos. Muitas atividades são realizadas dando-se um jeitinho, quebrando-se regras e procedimentos. E as mesmas impactam nas demais áreas com consequências que não são pensadas pelos responsáveis.

*Isso tudo está relacionado com o que?*

R: Está relacionado com a comunicação e com as formas de divulgação, com a gestão.

Em seguida, trabalhamos com o “Jogo de Comunicação Não Verbal”. E após a realização passamos as reflexões e todos ressaltaram sobre a distorção do jogo e fizeram a correlação com a fofoca.

Continuando com exposição dialogada elucidei as competências convidando-os a falar sobre a temática que está sendo trabalhada. E respondendo as seguintes questões: *Qual é o significado do trabalho? Qual o significado de competências?*

Após expor o conceito acima convidei a refletiram sobre seus valores humanos. E destes, quais estão presentes na minha carreira na UNESP?



Convido-os a pensar sobre a importância dos valores em nossas ações do dia a dia. Todos os valores são iguais? Eles enfatizam que não — têm iguais e diferentes. Refletem sobre semelhanças e diferenças. E concluem que não respeitar os valores do outro gera conflitos.

Em seguida solicito que pensem nas competências essenciais do seu papel funcional na UNESP. Quais são essenciais no meu trabalho?

- Comunicação
- Flexibilidade
- Cooperação
- Criatividade

Após repassar a distinção teórica das competências acima, complementamos com: empatia, equilíbrio emocional, comprometimento e finalizamos com o conceito de percepção explicando que é capacidade de identificar a realidade das situações, demonstrando capacidade de compreensão dos fatos para discernir e analisar com ponderação e perspicácia, e elaborar uma opinião fidedigna, sabendo identificar as oportunidades, bem como os riscos. E, finalizamos com a atividade chamada "Zoom". A seguir, discutimos as impressões desta atividade que visou trabalhar a percepção de cada um. Os participantes destacaram:

- Cada um enxerga e interpreta de uma forma;
- Cada um tem um estilo;
- Não julgar!;
- Quando olho superficialmente posso falar sem saber, e
- Somos julgados por tudo, inclusive pelas aparências.

E percebendo agora um maior entrosamento nos grupos, vou fazendo aprofundamentos no compartilhar e explorando que cada um fale um pouco sobre a sua relação com o seu papel na UNESP.

E agora, mediante nossa aprendizagem, quais são as competências para trabalhar neste departamento?

- Trabalho em Equipe
- Comunicação
- Flexibilidade
- Comprometimento

Compartilhamos os sentimentos em relação à vivência e de forma geral falaram sobre as escolhas, as atividades que realizam, do salário e da

capacidade de cada um; tiveram dificuldades em falar de sentimentos, focando mais a aprendizagem.

### **Qual foi o meu aprendizado?**

- “Os jogos nos ajudaram a perceber situações que não enxergávamos no dia a dia”.
- “Distinguir entre amizade e relação de trabalho”.
- “Que eu dependo do outro”.
- “Comunicação”.
- “Trabalho em equipe”.
- “Que é tão fácil eu olhar para você e criticar, e você usou uma forma muito boa para nos ajudar a pensar”.
- “Que as coisas estão dentro de nós mesmos e que há muitas coisas adormecidas”.
- “Do diálogo com o grupo”.
- “De ficar estimulado e participar mais das atividades”.
- “Todo mundo tem algo para ensinar”.

### **Reflexão:**

Percebendo que não estavam preparados para trabalhar cenas por conta do contexto, do receio de falar e virar fofoca, entre outros elementos, optamos por utilizar o conteúdo explorando o ensino aprendizagem cognitivo, atitudinal e comportamental visando o autodesenvolvimento, bem como o desenvolvimento de competências interpessoais tendo em vista que apareceu ainda o individualismo, o olhar ao outro e não olhar para mim, e, além da necessidade de aprofundamento do conteúdo sobre competências, mas proporcionar maior interação e trabalho em equipe

Sendo assim, optei por utilizar o material didático com conteúdo explorando o ensino aprendizagem cognitivo, atitudinal e comportamental visando o autodesenvolvimento, bem como o desenvolvimento de competências interpessoal com ênfase no desenvolvimento humano.

Considero que o trabalho atingiu os objetivos propostos tendo em vista que todos participaram intensamente dos jogos mostrando que a aprendizagem com a ludicidade, além de integrar, potencializou o desenvolvimento de novas habilidades.

### **Tema: Eu, você e os outros — Dois grupos**

Convido-os para lembrar o encontro de março e explicar para aqueles que não participaram. Após a retomada fizemos o contrato de sigilo enfatizando que este encontro será de integração utilizando a vivência temática denominada Sociodrama.

Iniciamos o aquecimento com os jogos: “Do Pirulito” e “Do Jornal”, onde a finalidade é propiciar o entrosamento e a integração. Ao finalizar, compartilhamos sentimentos e aprendizagem. Ambos os grupos demonstram prazer em realizar as atividades, ressaltando a importância da cooperação.

Realizamos o Jogo da Bola expressando os fatores importantes para realizar o meu trabalho na UNESP; em seguida, formou-se subgrupos e compartilharam situações as quais estes fatores estão presentes no trabalho.

#### Cena 1 — **Será que tem jeito?**

- Desigualdade — docentes são arrogantes;
- Hierarquia — gestores autoritários;
- Fofoca — Esta reina em todos os setores, inclusive com as pessoas que ocupam o cargo de gestão.

#### Cena 2 — **Companheirismo é tudo.**

- Conhecimento das atividades e a falta de material;
- Comunicação entre colegas e chefia, e falar que o colega não fez o trabalho corretamente;
- Falta de companheirismo e respeito aos colegas e pessoas com tratamento desigual pela chefia.

#### Cena 3 — **O balanço do nosso cotidiano**

- Cotidiano — limpeza e cooperação entre eles, que ajudam mesmo estando atuando em outro setor;
- Serviços administrativos e atendimento aos funcionários e docentes;
- Final do dia — Sentimento de dever cumprido versus a energia para começar um novo dia.

#### Cena 4 — **Dois pesos e duas medidas**

- Dois colegas executam bem o mesmo trabalho — um é lento, o outro é rápido, prestativo e comprometido;
- Tratamento desigual entre ambos. O lento com privilégios da liderança.

#### Cena 5 — **Temos profissionalismo no trabalho?**

ZARZA, R. O. R. *As Contribuições do Processo de Coaching na Funcionalidade Humana*. R. Laborativa. v. 4, (Supl. 1), dez. 2015, p. 06-37. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

- Quebra de regras em determinado departamento por parte de docente;
- Funcionários são repreendidos na frente de todos.

### Cena 6 — **Respeito é importante!**

- Cenas ilustrando situações de desrespeito no ambiente de trabalho.

### **Compartilhar**

Ao final, foram comentando as cenas indo mais para o processamento que o compartilhar, e mencionando o que deveria ser feito. Neste momento, faço o convite ao grupo e proponho que criem uma cena no futuro.

### **Cena no Futuro:**

- Todas as áreas estão representadas;
- Os funcionários são respeitados pelos docentes;
- As supervisoras são educadas, tom de voz baixo e com reconhecimento;
  - Maior união entre os colegas, sem fofoca;
  - Há reuniões da liderança com eles, estes contribuem com ideias e são aceitas, e
  - Os supervisores são mais parceiros.

Concluem que com união e integração podem fazer melhor! Não depende somente da hierarquia como achávamos, mas também de cada um de nós.

### **Qual foi o meu aprendizado?**

- Que posso conviver melhor neste mundo enxergando a realidade;
- Autoconhecimento;
- Que compartilho das mesmas ideias dos colegas;
- A ter mais empatia;
- A me integrar mais, e
- A ouvir mais e não falar demais;
- Que é importante saber lidar com as pessoas.

### **Reflexão:**

Houve avanços na integração e envolvimento dos participantes nas atividades. Os objetivos propostos foram atendidos, pois houve maior entrosamento e percepção de aspectos relevantes do seu papel profissional. Destacam que a mudança para um ambiente mais saudável no trabalho depende deles também e não somente das chefias como haviam mencionado.

## 5 Resultados

A tabela 6 retrata os resultados quantitativos, a autoavaliação inicial e final.

Part.	AUTOAVALIAÇÃO - RODA VIDA															
	Carreira		Saúde		Financeira		Espiritual		Amor		Família		Relacionamentos		Lazer	
	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15	set/14	mai/15
1	70%	70%	70%	70%	70%	70%	50%	50%	60%	60%	70%	70%	70%	70%	40%	40%
2	50%	50%	50%	70%	60%	60%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	90%	90%
3	100%	100%	40%	80%	70%	80%	80%	80%	100%	100%	90%	90%	90%	90%	20%	20%
4	90%	90%	80%	80%	70%	70%	50%	50%	50%	50%	70%	70%	50%	60%	50%	60%
5	60%	60%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%	100%	70%	70%	75%	75%	100%	100%
6	50%	70%	70%	90%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%	50%	80%	60%	80%
7	100%	100%	90%	90%	80%	80%	100%	100%	80%	80%	70%	70%	90%	90%	100%	100%
8	70%	90%	50%	80%	80%	80%	80%	80%	40%	80%	70%	80%	50%	80%	20%	80%
9	80%	80%	70%	70%	60%	60%	90%	90%	80%	80%	70%	70%	80%	80%	50%	50%
10	100%	100%	70%	70%	90%	90%	90%	90%	20%	20%	100%	100%	100%	100%	20%	50%
11	80%	80%	50%	55%	50%	50%	80%	90%	70%	70%	50%	70%	80%	80%	40%	50%
12	70%	80%	90%	90%	40%	40%	40%	80%	90%	90%	80%	80%	50%	70%	50%	50%
13	100%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	70%	80%	90%	90%
14	50%	60%	100%	100%	90%	90%	70%	70%	100%	100%	60%	70%	70%	85%	40%	40%
15	60%	70%	80%	80%	50%	70%	70%	75%	80%	80%	80%	80%	70%	75%	60%	75%
16	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
17	90%	90%	70%	70%	60%	60%	70%	70%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	60%	65%
18	70%	50%	80%	90%	60%	60%	-	-	70%	70%	100%	100%	60%	80%	70%	100%
19	70%	70%	20%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	80%	80%	90%	90%	90%	90%
20	90%	90%	70%	95%	75%	75%	90%	90%	90%	95%	90%	95%	80%	90%	65%	65%
21	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	90%	90%
22	90%	90%	50%	90%	90%	90%	100%	100%	90%	90%	70%	90%	80%	80%	80%	90%
23	70%	80%	40%	60%	30%	30%	-	-	30%	30%	70%	70%	50%	50%	20%	20%
24	60%	60%	60%	60%	50%	70%	70%	70%	90%	90%	70%	70%	60%	90%	80%	80%
25	100%	100%	80%	80%	100%	100%	90%	90%	90%	90%	100%	100%	80%	80%	50%	80%
26	100%	100%	100%	100%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	40%	40%

Tabela 6 — Autoavaliação inicial e final

## 6 Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo geral contribuir com o desenvolvimento profissional por meio de um processo vivencial e

individualizado, e em grupo. Vamos apresentar as considerações finais, bem como algumas limitações.

Quando escrevi o pré-projeto sobre a pesquisa, considerei fazê-la no contexto corporativo privado, mas fui surpreendida pelo convite para realizá-la na instituição pública; aceitei ciente de meu desafio era grande!

Logo no início do trabalho, nas sessões de *coaching* individual, percebi que para atingir plenamente tanto o objetivo geral como os objetivos específicos descritos no item 2, o desafio seria enorme tendo em vista as questões graves de relacionamento interpessoal, *stress*, excesso de trabalho, desamparo, cansaço, desconfiança, autoritarismo, falta de reconhecimento, falta de clareza do seu papel funcional, falta de expectativas com relação à possibilidade de mudanças no ambiente organizacional, inflexibilidade e individualidade apareceram com intensidade.

Por outro lado, o que chamou a atenção foi o fato de ter funcionários exercendo a função de liderança sem preparo, pois denotava que suas competências neste papel estão entre “incompetência inconsciente = baixo desempenho, sem diferenciação ou entendimento” e “incompetência consciente = baixo desempenho, reconhecimento de falhas e de pontos fracos”, somadas ao desejo de uma solução mais imediata e externa, que viesse de fora para dentro e não desenvolvida por eles.

Mediante este cenário, o enfoque inicial da pesquisa foi ampliar o diagnóstico para depois começar a trabalhar com as questões do contexto de trabalho, tanto com liderandos quanto com os líderes; estes, além de participarem das sessões individuais também passaram por sessões de *coaching* em grupo visando o desenvolvimento do seu papel.

É interessante observar que apesar do longo intervalo entre as sessões individuais de *coaching* e das vivências versus os resultados obtidos tanto nas sessões individuais quanto nas vivências, o resultado não foi prejudicado. Evidentemente, se tivéssemos conseguido realizar mensalmente os encontros temáticos com sessões individuais quinzenais, provavelmente o resultado teria sido ainda melhor.

Considerando todo este contexto e mediante os resultados apresentados, concluo que o trabalho com estes participantes influenciou significativamente na funcionalidade humana, pois quando o participante toma consciência de um aspecto que não está bem em sua vida, assume a responsabilidade e executa as ações em benefício de uma área e a mesma influencia positivamente em outras; conseqüentemente, há melhorias dentro do seu contexto pessoal, profissional e social culminando em melhor

disposição física e mental para enfrentar os desafios do dia a dia e ter uma melhor qualidade de vida.

Contudo, ressaltamos que o papel do líder necessita ser desenvolvido e fortalecido. É imprescindível disponibilizar orientação e ferramentas para que estes possam amadurecer, tornando-se nesta função “competente consciente = desempenho melhor, esforço consciente, um pouco artificial”, para que possam implantar melhorias nas relações interpessoais e cuidar dos aspectos relacionados a cada setor.

## Referências

- BLOCH, V.; MENDES J. e VISCONTE L. **Coaching Executivo**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2012.
- BOUCINHAS F. M; DRUMMOND J. e NOVAES B. M. **Coaching com Psicodrama — Potencializando Indivíduos e Organizações**. Rio de Janeiro: WAK, 2012.
- CUKIER, R. **Palavras de Jacob Levy Moreno**. São Paulo: Ágora, 2002.
- DATNER, Y. **Jogos para Educação empresarial**. São Paulo: Ágora, 2006.
- DRUMMOND J. e SOUZA A. C. **Sociodrama nas Organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.
- FERREIRA M. C. — **Qualidade de Vida no Trabalho** — Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- FOX, J. **O Essencial de Moreno**. São Paulo: Ágora, 2002.
- FREIRE, M. **O que é Grupo?** In Freire, M. de Grupo: Indivíduo, saber e parceria: malhas do conhecimento — Série Seminários, São Paulo: Espaço Pedagógico, 2003.
- GALLEWY W. T. **O Jogo Interior de Tênis**. São Paulo: Texto novo, 1996.
- GONÇALVES, C. M.; WOLFF, J. R.; ALMEIDA, W.C. **Lições de Psicodrama** — Introdução ao Pensamento de J. L. Moreno. São Paulo: Ágora, 1988.
- LAGES, A e O’CONNOR, J. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- LAGES, A e O’CONNOR, J. **Apostila do Curso de Certificação Internacional em Coaching**. São Paulo: Lambet, 2002.
- MORENO, J. L. **Psicoterapia de Grupo e Psicodrama**. São Paulo: Mestre Jou, 1959.
- MORENO, J. L. **Quem Sobreviverá?** Volumes: I, II e III. Goiânia: Dimensão, 1992.
- WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenho e resultados**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2012.

## Nota

ZARZA, R. O. R. *As Contribuições do Processo de Coaching na Funcionalidade Humana*. R. Laborativa. v. 4, (Supl. 1), dez. 2015, p. 06-37. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

<sup>1</sup> A espontaneidade opera no presente, agora e aqui; proporcionando ao indivíduo buscar uma à resposta adequada à nova situação ou à resposta nova para situação já conhecida. (Cukier, 2002, p. 105-106).

<sup>2</sup> Extraída no livro Sociodrama nas Organizações (DRUMMOND J & SOUZA A. C. 2008).

Artigo apresentado em 30/10/2015

Aprovado em 10/11/2015

Versão final apresentada em 14 /12/2015