

Ane Araujo  
 Eva Chaska Tesch  
 Maria Esther Soares  
 Rosa R. Krausz

## Gestão de conflitos

**Ane Araújo** é psicóloga, com especialização em Psicologia Industrial e pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, pela FEAUSP. Atua há 25 anos na área de Recursos Humanos em posições gerenciais e de assessoria em organizações de grande porte. Representante responsável pela aplicação da metodologia The Human Element® no Brasil, integra a equipe mundial de senior trainers desta abordagem. É autora do livro *Coach – um parceiro para o seu sucesso*.

**Eva Chaska Tesch** é psicóloga pela PUCSP, Mestre em Gestão Desportiva pela Universidade do Porto, Portugal, com formação em Psicodrama (SOPSPUC) e *Coaching* (ABRACEM). Trabalha com o desenvolvimento de pessoas, grupos e organizações em empresas, no consultório e no âmbito esportivo.

**Maria Ester Oliveira Soares** é psicóloga pela PUCRS, com curso de especialização em Psicologia Clínica pela Universidade de Paris V, França, e em Desenvolvimento Organizacional pela PUCRJ. É diretora da TLK Consultoria Ltda., onde realiza um trabalho de assessoria para conselhos de acionistas de empresas familiares brasileiras.

**Rosa R. Krausz** é graduada em Ciências Sociais (USP), mestre em Antropologia (USP) e doutora em Saúde Pública (USP). É *Full Member* da *Worldwide Association of Business Coaches* (WABC) e fundadora da Associação Brasileira de *Coaches* Executivos e Empresariais (ABRACEM), além de membro didata da *International Transactional Analysis Association* (ITAA) e da União Nacional de Analistas Transacionais do Brasil (UNAT). É autora de vários livros e mais de 40 artigos publicados no Brasil, EUA, França, Alemanha, Itália, Holanda.

**G**estão é palavra de ordem do momento. E o mundo dos negócios tem se ocupado dela propondo a gestão inteligente do capital, das pessoas, das informações, das finanças, dos projetos, da qualidade, do conhecimento, etc. As organizações dependem disso para tentar garantir a competência e a eficiência, tomar novos rumos, acompanhar novos modelos. E abrir novos campos que possam solucionar problemas e/ou minimizar os impactos causados pelas mudanças constantes e pelas pressões inerentes ao mundo empresarial. No centro nervoso desta rede há uma verdadeira “antropologia dos negócios”, uma cultura organizacional voltada para todas as pessoas aí envolvidas – consumidores e produtores (trabalhadores, acionistas) – e para as suas expectativas de sucesso e felicidade. Os negócios, os lucros ou benefícios estão atados (direta ou indiretamente, para o bem e para o mal) à satisfação dos consumidores e dos trabalhadores. Trabalhadores que se veem pressionados a fazer a gestão de sua carreira, e precisam não só avaliar as empresas a que pertencem como o tempo investido na vida profissional versus vida privada, sabendo que seu aperfeiçoamento é condição imprescindível para assegurar sua carreira. As empresas por sua vez tentam atrair e reter talentos humanos, para fazer diferença frente à concorrência e às exigências do mercado, e avaliam sua formação, conhecimento, eficiência, produção e adaptação à ideologia de seus modelos de gestão. Um ambiente de negócios repleto de desafios, de conflitos, de demandas e de excessos que, ao deflagrar uma busca incessante de novas e melhores formas de fazer frente às suas constantes transformações, esbarra no imprevisível: sujeitos com seus desejos, anseios, sonhos ou projetos secretos de vida.

Parece ser neste confronto ou hiato que surgem os profissionais coaching, espécie de conselheiros, facilitadores ou mediadores para acompanhar e encaminhar propostas e soluções de problemas. Há hoje coaching especializados, que se ocupam do executivo, do empresarial, do pessoal (ou de vida), da carreira. Embora haja um fascínio da cultura moderna pela racionalidade e pela eficiência – vistas como formas mais econômicas do viver – é surpreendente o surgimento, a rápida proliferação e a consolidação deste novo profissional no cenário organizacional, que parece confirmar sua turbulência e imprevisibilidade. É fato que a vida tornou-se complexa ao convidar o indivíduo a manter sua identidade ao mesmo tempo que o incita a mudar, a criar o novo. Há um culto à autonomia e ao mesmo tempo uma dependência, o que favorece uma corrida a todo o tipo de ajuda especializada. O trabalho ainda está entre as mais valiosas formas de a cultura proteger os homens, ao reuni-los em uma convivência diária com um objetivo comum e promover uma identidade social, um lugar de pertencimento que pode favorecer as relações entre eles e relativizar os conflitos inerentes à experiência de alteridade. Instados a enfrentar riscos, a se transformar em empresários de si mesmos e a contar com sua própria capacidade, os indivíduos buscam sustentação e confiança para que a incerteza possa ser exorcizada e a angústia, controlada, em uma luta infinita entre um sentimento de onipotência, de ilusão de invencibilidade, e as limitações infringidas pela impotência e pelo temor do fracasso. A aposta da Psicanálise é a de que as “razões subjetivas” insistem em denunciar a impossibilidade de o ser humano ser um ente apenas produtivo e ter o domínio absoluto sobre todas as ações e operações intelectuais. Desenvolver habilidades e sensibilidades em relação às questões subjetivas não significa administrá-las. É pela percepção individual conquistada através da própria experiência subjetiva que se pode fazer uma gestão – sempre parcial – dos conflitos. A seção Debates da revista Percurso convidou alguns profissionais que auxiliam outros na tarefa do saber sobre si e suas competências, para contribuírem com sua experiência, ampliando as trocas e diálogos sobre estas questões.



*a noção de tempo desgovernou.*

*O tempo interior, subjetivo,  
e o tempo exterior, aparentemente  
objetivo, não mais se entendem*

**ANE ARAUJO** *Por que coaching virou moda?*

Coaching virou moda porque vivemos em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Um mundo no qual precisamos enfrentar múltiplos desafios e tomar decisões rápidas. Vivemos sob muita pressão: de tempo, de qualidade, de resultados. A demanda por uma atuação autônoma é cada vez mais precoce: exigimos que as crianças sejam preparadas desde cedo para o exame universitário, que os estagiários tenham experiência, que os executivos gerenciem equipes remotas e que candidatos à aposentadoria pensem na próxima carreira.

A noção de tempo desgovernou. O tempo interior, subjetivo, e o tempo exterior, aparentemente objetivo, não mais se entendem. Talvez nunca tenham se entendido às mil maravilhas, mas hoje o conflito é permanente. Como conciliar o trabalho com as outras necessidades da vida? O que é mesmo qualidade de vida? Essas questões são frequentes no *coaching* executivo, uma vez que as pessoas preferem conversar sobre isso com um *coach* externo a confrontar seu chefe com essas angústias. Nas megalópoles, a situação é ainda mais crítica dado o tempo que se gasta no trânsito. É uma angústia de vida, o tempo escorrendo e a vida passando. A expectativa de vida aumentou e as alternativas de carreira, também. Vivemos mais e com mais recursos que há três décadas. Mas será que, de fato, vivemos melhor? Mais possibilidades, mais desejos, mais escolhas, mais angústia. *Coaching* ajuda o executivo a lidar



*coaching é um suporte para que os executivos reflitam sobre suas vidas e como as estão gerenciando. Que escolhas estão fazendo? Qual o valor de cada uma delas?*

com essa angústia e tomar decisões nas três dimensões de liderança: a autogestão, a gestão de equipes e a gestão de mudanças culturais.

#### *A autogestão*

*Coaching* é um suporte para que os executivos reflitam sobre suas vidas e como as estão gerenciando. Que escolhas estão fazendo? Qual o valor de cada uma delas? Escolhas de carreira, de superação de metas, de destaque em um mundo tão competitivo e exigente. Não é à toa que a depressão ainda é o mal do século. *Coaching* serve para ampliar a consciência sobre os conflitos íntimos, facilitar as escolhas correspondentes e monitorar sua concretização. Isso não significa ajudar a pessoa a resolver todos os seus problemas; significa incentivá-la a aprender com eles, a amadurecer a sua percepção sobre si mesmo, suas relações e o mundo em que vive. Parece terapia, não é? Mas não é!

O autoconhecimento é o primeiro passo para a autogestão. Antes de liderar os outros, o executivo deve conhecer melhor a si mesmo, compreendendo o jogo entre o seu desejo, o seu desempenho efetivo e a realidade na qual está inserido. O processo de *coaching* distingue-se da terapia porque essa ampliação da consciência deve reverter em desempenho em um curto espaço de tempo e atender às expectativas de todos os envolvidos na cadeia de valor: o próprio *coachee*, seu chefe, equipe, pares, clientes e fornecedores. As empresas que contratam *coaching* para seus exe-

cutivos estão cada vez mais exigentes e têm restringido o prazo para que esse investimento dê resultados – seis a oito meses, no máximo. Mais uma vez, a pressão de tempo para que o *coachee* se transforme, adquira uma nova postura e torne-se mais produtivo. Não raro, o processo de *coaching* estimula o executivo a aprofundar esse exercício de autoconhecimento na terapia.

Entretanto, autonomia e autogestão não são sinônimos de autossuficiência. Nossos desejos e escolhas (assim como suas consequências) nunca estiveram tão intrinsecamente implicados nos dos outros, à semelhança de um jogo de varetas. Movimentos de carreira, tais como promoções e expatriações, exigem mais dedicação, causam mais *stress* e têm impacto imediato nas relações do executivo: com a família, com seu chefe, sua equipe de trabalho, pares e clientes. Novos conflitos entre desejos e possibilidades.

#### *A gestão de equipes*

O executivo precisa gerenciar pessoas e tomar decisões que favorecem algumas e que frustram a maioria. Se as pessoas não assimilarem a frustração, elas se desmotivarão e o desempenho cairá. Esse é um problema ainda crítico porque depende da maturidade das pessoas e do grau de confiança presente nas relações entre elas. Esse desafio é um tema constante nas sessões de *coaching* executivo: ajudar o *coachee* a tomar decisões que equilibrem o sucesso do negócio, o trabalho da equipe e os desejos de crescimento e reconhecimento dos indivíduos.

Alguns executivos são indicados para *coaching* por terem um perfil mais técnico e por apresentarem dificuldades na gestão de pessoas. Na condição de gestor de equipes, espera-se que ele saiba conquistar a confiança das pessoas, assim como seu respeito e admiração. Caso contrário, ele não poderá engajá-las em projetos de porte. Sem isso, ele não conseguirá sequer fazer com que elas cumpram bem a rotina diária. Ele deve conhecer muito bem cada um dos integrantes, seu perfil de estilos, motivações e competências. Isso só se obtém com um diálogo aberto, sem julga-

mentos precipitados e com uma disposição para aceitar as pessoas como elas são. É importante, também, conhecer como elas se relacionam dentro da equipe, com outros departamentos e com a organização. Só então ele poderá delegar, monitorar o desempenho por meio de *feedback* produtivo e avaliar o mérito dos resultados apresentados.

A aprendizagem é um ponto crítico para o amadurecimento profissional. Ousar, criar, errar, analisar, ajustar e persistir até o sucesso fortalece a autoestima e a resiliência para enfrentar outros desafios. Ou para saber quando não estamos prontos para enfrentá-los. No *coaching* executivo, não é raro atendermos *coachees* com dificuldades porque foram promovidos cedo demais. As empresas têm privilegiado os profissionais mais jovens e mais ambiciosos, alocando-os em posições de poder nas quais eles têm que tomar decisões estratégicas. De modo geral, a maturidade demanda tempo, um “tempo gestacional”, no qual o jovem vivencia as situações, processa os acertos e erros e aprende o real significado de cada experiência. Por isso, costumo dizer que mais importante do que o *background* é o *playground*. Aqueles que ascendem rápido demais ficam vulneráveis por não terem transformado experiência em conhecimento verdadeiro. Nesses casos, as empresas esperam que o processo de *coaching* cubra esse *gap* de maturidade, o que torna a jornada de transformação pessoal ainda mais dolorosa.

Outro problema muito comum em *coaching* é a dificuldade do executivo em lidar com sentimentos, os seus e os dos outros. Autorizar-nos a sentir o que sentimos é aceitar a própria condição humana. Perceber o que sentimos e compreender por que sentimos o que sentimos nos permite atingir novos patamares de consciência. Expressar esses sentimentos de forma clara e verdadeira é o que nos permite criar vínculos de confiança com os outros. Portanto, abrir o coração é um processo transformador por si mesmo e leva ao desenvolvimento da empatia e da maturidade. A sensibilidade para viver, compreender e compartilhar emoções é um diferencial cada vez mais poderoso para o sucesso dos executivos. As organizações



*coaching virou moda porque é necessário. O mundo está em profunda transformação, mas ainda mergulhado em uma crise de confiança. Um mundo virtualmente muito conectado, mas na prática ainda desconectado*

sabem disso e utilizam o *coaching* executivo como forma de ajudá-los nessa transformação.

*Coaching* é um suporte valioso para todas as transições na carreira de um executivo. Uma transição especialmente delicada é a da aposentadoria, pois implica ruptura. As empresas têm procurado desenvolver alternativas para apoiar executivos e uma das mais efetivas sem sombra de dúvida é *coaching*. Desvincular-se é difícil sob qualquer circunstância; mas desvincular-se do trabalho para estar só consigo mesmo, sem ter mais o trabalho como ocupação e até distração, pode ser experimentado como algo próximo da morte. Ainda mais em uma sociedade em que a identidade está tão relacionada com a ocupação. É por isso, e não apenas pelos motivos financeiros, que algumas pessoas se aposentam e continuam a trabalhar. Assim, elas continuam socialmente incluídas e percebidas como úteis.

#### *A gestão de mudanças culturais*

*Coaching* virou moda porque é necessário. O mundo está em profunda transformação, mas ainda mergulhado em uma crise de confiança. Um mundo virtualmente muito conectado, mas na prática ainda desconectado. O que se vê é muita conversa e pouca comunicação e entendimento. Para sobreviver e evoluir em um ambiente tão complexo e veloz, as empresas precisam implantar mudanças culturais significativas, especialmente na forma como as pessoas são tratadas, envolvidas e mobilizadas para o trabalho.



*se gestão passa a ser um termo da ordem econômica, passa a exigir um complemento: resultado*

Mas essas mudanças culturais só acontecerão se os líderes derem o exemplo.

Liderar é um desafio de natureza relacional: criar uma visão positiva de futuro, engajar as pessoas para realizá-las e assegurar sua concretização. Se a organização faz contenção de custos, o líder não pode contratar um arquiteto para ampliar e repaginar sua sala. Para atribuir real significado ao trabalho, os líderes têm que mostrar congruência entre discurso e ação. É o processo de *coaching* é o espaço perfeito para produzir esse alinhamento.

**EVA CHASKA TESCH** A questão dos limites do domínio do *coaching* face a outros campos vem sendo discutida e trabalhada em muitas universidades, que têm cursos e formação sobre a matéria. Nos cursos de especialização e formação, logo se sublinha que *coaching* não é psicanálise nem nenhuma outra forma de terapia. Seria um instrumento de auxílio para que o indivíduo pense sua carreira, os motivos de seus fracassos e de seus sucessos, as dificuldades que contribuíram para os primeiros e as “facilidades” que fizeram aportar os segundos. A partir daí, o *coachee* poderia redesenhar sua carreira com mais conhecimento de seus talentos e da forma como utilizá-los.

A formação em *coaching*, que se iniciou nos Estados Unidos, a partir da década de 1980, e que sempre teve sua função (*coach*) aplicada ao

mundo esportivo, no sentido de treinador, se desenvolveu enormemente na França a partir dos anos 1990. O Professor Patrick Amar, Presidente de Honra da Association Européenne de Coaching, disse, em seminário da Université de Paris VIII, que definindo o que não é o *coaching* pode-se chegar a sua natureza. Isto se aproxima da questão das articulistas sobre o hiato onde ele se inseriria, mas pela via inversa: não é conselheiro ou mentor, pois não é um *expert* na área específica de trabalho do *coachee*; não é um mediador, pois não tem espaço na mediação de conflitos, uma vez que sua função é a de fazer emergir soluções para a carreira numa relação dual com o *coachee*. A *International Coaching Federation* – ICF define *coaching* como: “uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida profissional”<sup>1</sup>. O próprio artigo traz no título o tema que está subjacente ao seu conteúdo. Gestão de conflitos talvez seja o que precisa ser feito, entre as áreas cujas fronteiras são muito estreitas e se fundem em algumas esquinas da atuação profissional. *Coaching*, certamente, não é psicanálise. Trata do resultado do comportamento do indivíduo na sua vida profissional, ou melhor, de consequências, enquanto a psicanálise busca suas causas. Investigar essas causas não é atribuição do *coach*.

O artigo desenvolve ainda, a ideia de que “Gestão é palavra de ordem do momento”. Diz o Aurélio que gestão é o ato de gerir. Até aí tudo bem. O que já não está tão bem é quando um setor da sociedade se apropria de um termo que passa a ter uma conotação do próprio setor: por exemplo, se gestão passa a ser um termo da ordem econômica, passa a exigir um complemento: resultado. Diz o artigo que “Um ambiente de negócios repleto de desafios, de conflitos, de demandas e de excessos que, ao deflagrar uma busca incessante de novas e melhores formas de fazer frente às suas constantes transformações, esbarra no imprevisível: sujeitos com seus desejos, anseios, sonhos ou projetos secretos de vida. Parece ser neste confronto ou hiato que surgem os profissionais *coaching*, espécie de conselheiros,

<sup>1</sup> International Coaching Federation. Londres, 2000. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 13 nov. 2011

facilitadores ou mediadores para acompanhar e encaminhar propostas e soluções de problemas”.

A função do *coach*, como dizem as articulistas, cresce e se dissemina rapidamente, como resposta à multiplicidade de demandas da empresa para o indivíduo que teria, aí, a possibilidade de ser ouvido, não no limite do profissional, mas como alguém que *deseja* ser ouvido. Seria a gestão de questões subjetivas o domínio da psicanálise? Acredito que não. A gestão subjetiva deveria ser o contato permanente do indivíduo consigo mesmo. A psicanálise seria a técnica que faz com que essa conversa consigo mesmo seja despida das defesas que protegem, se assim se pode dizer, o indivíduo das ações de seu próprio inconsciente. Esse é o domínio exclusivo da psicanálise: a técnica para interpretar, na verbalização do sujeito, conteúdos inconscientes. Então, o imprevisível não é o surgimento do sujeito com seus desejos, sonhos e projetos de vida. O imprevisível foi tornar-se a sociedade tão árida ao ponto de o indivíduo precisar ter um espaço muitas vezes concedido pelo próprio patrão (na condição de contratador do *coach*), para poder pensar em si mesmo.

**MARIA ESTHER SOARES** Onde estamos? Aonde vamos?

Guio-me por estas indagações porque, apesar do grande *boom* que associamos ao *coaching* hoje, acredito que há um longo caminho a percorrer. No aprofundamento do conceito, da prática, dos seus limites e intersecções.

É fundamental um olhar crítico sobre as denominadas “novas ordens”, marcadas por esse ambiente repleto de desafios, conflitos, demandas e excessos que deflagram a busca incessante por novas e melhores formas de fazer frente às constantes transformações. O *coaching*, como prática emergente nesse contexto, apresenta-se como alternativa para lidar com isso que esbarra no imprevisível, e que ao mesmo tempo toca nos “sujeitos com seus desejos, anseios e projetos secretos de vida”.

Todavia, associar o *coaching* à prática de dar conselhos ou resolver problemas seria reduzi-lo e passar longe de suas potencialidades, razão pela



*é fundamental  
um olhar crítico sobre  
as denominadas “novas ordens”,  
marcadas por esse ambiente  
repleto de desafios  
e excessos*

qual, insisto, deve ser aprofundado e discutido criteriosamente. Não fazer isso, assumindo apenas a sua propagação acelerada, carente de uma estruturação mais consistente, confronta-nos com a falta de preparo e informação de alguns, o que provoca sérias consequências em outros e no desenvolvimento da própria prática, que pode assim deixar de desempenhar um importante papel no cenário contemporâneo.

O *coaching* alimenta-se dos fundamentos sócráticos (princípio da Maiêutica), e mesmo antes das décadas de 1980 e 1990 já existiam as primeiras incursões sobre o tema, com C. B. Gorby (primeira publicação sobre *coaching*, 1937), W. R. Mahler (sobre habilidades do *coaching*, 1964) e T. Gallwey com seu livro *O jogo interior do tênis* (década de 1970). Isso nos faz formular uma nova pergunta: porque será que só agora, principalmente anos 1990 e princípios do século XXI, é que se tem dado tanta ênfase ao *coaching*, se ele já vem desde muito antes?

Se “as razões subjetivas” apontadas pela psicanálise – que “insistem em denunciar a impossibilidade de o ser humano ser um ente apenas produtivo e ter o domínio absoluto sobre todas as ações e operações intelectuais” – se fazem presentes, por que será que ao mesmo tempo parece ser tão imperativo objetivar, produzir e mostrar resultados?

Se pensarmos na frase, quase centenária, de Jung que diz: “Nossa psicologia tem que envolver-se na vida, caso contrário ficaremos presos



tenho visto muitos  
profissionais não psicólogos  
fazerem ótimos trabalhos  
de coaching, muitas vezes dignos  
de verdadeiros processos  
terapêuticos

à Idade Média”, podemos formular ainda outras perguntas: o que define a vida hoje? Será que o *coaching* está tão em voga por algo de que a psicologia, também a psicanálise, não está conseguindo dar conta perante as demandas do sujeito no fluído contexto atual? Pode apenas o consciente servir também para o autoconhecimento e compreensão humana que guiam as ações no meio ambiente? Ficar apenas na denúncia da psicanálise não seria permanecer atados ao passado perdendo uma parte importante da vida que se processa hoje?

Tenho visto muitos profissionais não psicólogos fazerem ótimos trabalhos de *coaching*, muitas vezes dignos de verdadeiros processos terapêuticos. Em contrapartida, também tenho visto muitos psicólogos dizerem ser *coaches* e fazerem verdadeiras atrocidades. Também fui testemunha de trabalhos que se complementam. Penso que é nestas dinâmicas que devemos submergir.

O *coaching* vem sim com a proposta de oferecer uma certa objetividade e pragmatismo relativamente à visualização de soluções e instrumentalização para o enfrentar de desafios e tomada de decisões. Contudo, acho redutor pensar que chega apenas para dar sustentação a uma onipotência combatente de uma incerteza que precisaria ser exorcizada. Acredito que o bom *coaching* está a serviço do autoconhecimento, para a percepção dos limites e possibilidades de cada um, tarefa cada vez mais complexa, pelas condições a que referimos. Não se trata de negar

incertezas e fracassos, mas de poder reconhecê-los e enfrentá-los.

Como profissionais que auxiliamos os outros na tarefa (diria caminho) do saber sobre si e suas competências, precisamos assumir responsabilidade perante esse quadro, frente à vida cada vez mais acelerada e complexa. Sem tirar a responsabilidade do outro, nesse processo que lhe cabe. O “Aonde vamos?”, nesse sentido, vai depender muito de nossas capacidades de olhar para essas situações de forma complexa. Olhar para o indivíduo nas suas múltiplas dimensões: do trabalho, da vida social, da vida privada em família, e do seu mundo interno, de uma forma contextualizada.

#### ROSA R. KRAUSZ

Aprendi que as pessoas esquecem o que você disse e esquecem o que você fez, mas jamais esquecerão o que você as fez sentir.  
[Maya Angelou]

A gestão de conflitos é uma habilidade altamente valorizada no mundo empresarial contemporâneo caracterizado por uma crescente instabilidade, imprevisibilidade e impermanência.

Os que ocupam posições de liderança/coordenação enfrentam o desafio que representa gerir pessoas pertencentes a grupos profissionais heterogêneos, com culturas e expectativas diferentes, pois falta-lhes, muitas vezes, o adequado preparo para esta função.

Tal condição tende a contribuir para o aumento dos níveis de insatisfação dos trabalhadores, de relacionamentos tensos entre níveis hierárquicos, estilos de gestão disfuncionais, estresse, desperdício de potencial humano e, conseqüentemente, aumento da competição e de conflitos.

As pesquisas de clima, quando não adequadamente conduzidas, correm o risco de se tornarem uma espécie de “caça às bruxas”, que afetam certos gestores/coordenadores tecnicamente competentes, porém despreparados para estabelecer relacionamentos harmônicos e produtivos com pares, colaboradores, clientes e fornecedores.

Um fato recorrente nas empresas é a prática de promover excelentes técnicos a posições

gerenciais, única via de acesso ao topo da pirâmide organizacional, transformando-os em gestores medíocres.

Ante a escassez de talentos e a dificuldade de reter os profissionais competentes e capazes de manter sua atualização num mundo em constante transformação, as organizações produtoras de bens e serviços têm demandado intervenções de aprendizagem e desenvolvimento que minimizem as disfuncionalidades do estilo comando/controle na gestão de pessoas e criem espaço para a prática de estilos compatíveis com os valores das novas gerações de colaboradores que valorizam a participação, o autocontrole, novos desafios.

O paradoxo é que os processos de recrutamento e seleção tendem a priorizar as competências técnicas, sendo que o sucesso nesta área é um pré-requisito para ascender a posições de liderança e estas, por sua vez, exigem competência relacional, cujos pré-requisitos são autocohecimento, sensibilidade e equilíbrio interno para lidar construtivamente com a diversidade e complexidade das aspirações e interações humanas. Estes requisitos, entretanto, não se adquirem nos sistemas de educação formal. São fruto, sim, de vivências e experiências construídas paulatinamente a partir dos primeiros anos de vida e que se estendem até o fim de nossos dias.

O *coaching* executivo e empresarial emergiu como uma resposta oportuna, viável e estrategicamente eficaz para preparar/desenvolver, num breve período de tempo, os que galgam a hierarquia organizacional e enfrentam o desafio de reverter o seu próprio despreparo e tornarem-se mais aptos para assumirem posições de gestão.

Definimos *coaching* executivo e empresarial como “uma parceria entre um coach executivo e empresarial e um gestor que se propõe a alterar aspectos de seu comportamento e assim elevar a sua performance profissional, a da sua equipe e da organização para a qual trabalha”<sup>2</sup>.

O papel do *coach*<sup>3</sup> não se confunde com o de conselheiro, mediador, consultor, treinador ou solucionador de problemas, e sim uma espécie de parceiro atento que apoia o *Coachee* na sua bus-



*o paradoxo é que os processos de recrutamento e seleção tendem a priorizar as competências técnicas, sendo que o sucesso nesta área é um pré-requisito para ascender a posições de liderança*

ca de alternativas para equacionar seus dilemas, suas escolhas, sua trajetória de vida profissional. Nesta parceria, estabelecida por meio de um contrato informal, cabe ao *coach* facilitar o processo de *coaching*, enquanto toda e qualquer ação será de responsabilidade do *coachee*.

Por meio da clara definição de responsabilidades nesta parceria, evita-se a dicotomia citada no texto básico, ou seja, a autonomia *versus* dependência.

A prática do *coaching* em geral e do *coaching* executivo e empresarial em particular, pautada por princípios da Ética Profissional desta atividade, enfatiza a ilegitimidade da dependência e ressalta o respeito à dignidade humana e a atenção especial à preservação da liberdade de escolha do *coachee*.

Por tratar-se de um processo breve, cuja duração varia, na maioria dos casos, entre 6 e 10 sessões, num período de 3 a 5 meses, percebe-se que a citada dependência tem pouca probabilidade de ocorrer.

No entanto, convém lembrar que as condições de trabalho no mundo empresarial, em particular nas posições mais elevadas da pirâmide organizacional, favorecem a solidão, o isolamento, a competição e a falta de confiança entre os ocupantes, que não têm muitas oportunidades de dialogar, trocar ideias, falar de suas incertezas, insatisfações e receios com alguém confiável, disponível, interessado e neutro, já que não faz parte da estrutura organizacional e dos eventuais jogos de poder que ali ocorrem.





*conflitos sempre existirão,  
e o nosso desafio será encontrar  
alternativas para equacioná-los  
por meio da adequada utilização  
dos recursos que o binômio  
subjetividade/objetividade  
nos oferecem.*

O *coaching* executivo e empresarial viabiliza estas oportunidades que são complementadas por *feedbacks* honestos e transparentes que o *coachee* precisaria ouvir, mas que ninguém ousa dar “ao homem lá em cima”.

A falta de *feedbacks* desta natureza poderá alimentar a onipotência e a alienação de muitos altos executivos, mais ou menos embriagados pelo poder, sem noção clara de seus próprios limites e do impacto negativo que suas ações poderão causar.

O estímulo constante à reflexão, ao exercício da auto-observação, ao contato com seus próprios valores, pensamentos, sentimentos, ações e reações, ao questionamento sistemático a respeito das opções existentes, à consideração dos riscos envolvidos na tomada de decisões, às ações com foco em resultados, ou seja, o *coaching* executivo e empresarial busca otimizar o potencial humano, possibilitando a cada indivíduo não apenas elevar sua produtividade, mas também o nível de satisfação com o seu trabalho, sua autoestima e a qualidade do relacionamento com seus colaboradores, pares e superiores hierárquicos.

Entendemos que pessoas autorrealizadas, segundo concepção de Maslow<sup>4</sup>, estarão mais aptas a manter o equilíbrio interno necessário para administrar os conflitos que emergem da própria dinâmica da vida grupal, em geral, e do ambiente turbulento e imprevisível que caracteriza o mundo empresarial contemporâneo.

Conflitos sempre existirão, e o nosso desafio será encontrar alternativas para equacioná-los por meio da adequada utilização dos recursos que o binômio subjetividade/objetividade nos oferece.

- 2 R. R. Krausz (2007). *Coaching Executivo – A conquista da Liderança*. São Paulo: Nobel. p. 66.
- 3 *Coaching* diz respeito ao processo, *coach* é o profissional e *coachee* é o cliente do processo de *coaching*.
- 4 A. H. Maslow (1982). *The Farther Reaches of Human Nature*. Nova York: Penguin Books. p. 40.