XX SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
04, 05 e 06 de novembro 2013
Engenharia de Produção & Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

A CONTRIBUIÇÃO DO COACHING NUM SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

ELIANA DE SOUZA GAVIOLI - elianagavioli@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO - UNICID

Resumo: *ESTE ARTIGO PROPÕE UM SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS PARA GERAR RESPOSTAS SIMPLES, ÁGEIS, ECONÔMICAS, EFETIVAS E SISTÊMICAS, AOS PROBLEMAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM EM UM AMBIENTE ALTAMENTE COMPETITIVO. O BALANCED SCORECAARD ATRIBUI À PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO A RESPONSABILIDADE ACERCA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PRONTIDÃO QUANTO ÀS ESTRATÉGIAS EMERGENTES, PELA ORQUESTRAÇÃO DOS SEUS CAPITAIS INTANGÍVEIS, SEJAM ELES, O CAPITAL INFORMACIONAL, HUMANO E ORGANIZACIONAL. NUM SISTEMA HUMANO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, O PENSAMENTO, REPRESENTA A ARTE DIALÓGICA, A INTELIGÊNCIA REPRESENTA A ARTE ESTRATÉGICA E A CONSCIÊNCIA REPRESENTA A ARTE REFLEXIVA, EM ATUAÇÃO SINÉRGICA, PARA PROVER AO INDIVÍDUO, SOLUÇÕES ÓTIMAS AOS DESAFIOS DA VIDA HUMANA. NUM SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, O CAPITAL INFORMACIONAL REPRESENTA O SUBSISTEMA DIALÓGICO, O CAPITAL HUMANO REPRESENTA O SUBSISTEMA ESTRATÉGICO E O CAPITAL ORGANIZACIONAL REPRESENTA O SUBSISTEMA REFLEXIVO. COMO NO SISTEMA HUMANO, OS CAPITAIS INTANGÍVEIS DEVEM SER ORQUESTRADOS NUMA ATUAÇÃO SINÉRGICA QUE CONCEBA AS RESPOSTAS AOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS. NESTE CONTEXTO, A GESTÃO DO CONHECIMENTO, A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PODEM PROMOVER A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NUM AMBIENTE ALTAMENTE COMPETITIVO.*

Palavras-chaves: *CAPITAIS INTANGÍVEIS; CLIMA ORGANIZACIONAL; PROCESSO DE COACHING; SISTEMA ORGANIZACIONAL DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

THE CONTRIBUTION OF COACHING IN AN ORGANIZATIONAL PROBLEM SOLVING SYSTEM

Abstract: *THIS ARTICLE IS A THEORETICAL STUDY THAT INTENDS TO DISCUSS THE CONTRIBUTION OF COACHING IN EXPANSION OF ORGANIZATIONAL CONSCIOUSNESS, THROUGH WHICH THE ORGANIZATION IS ABLE TO PRODUCE RESPONSES MORE CONSISTENT WITH MISSION ACCOMPLISHMENT, ACHIEVEMENT OF THE VISION AND ORGANIZATIONAL VALUES, THEREBY GENERATING POSITIVE STATES THAT ARE REFLECTED IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE. JUST LIKE A HUMAN SOLVING PROBLEM SYSTEM, AN ORGANIZATIONAL SOLVING PROBLEM SYSTEM MUST PROVIDE MORE ADEQUATE ANSWERS TO THE PROBLEMS OF THE ORGANIZATION THROUGH THE OPERATION OF THE SUBSYSTEM REFLECTIVE (ORGANIZATIONAL CAPITAL), OF THE DIALOGICAL SUBSYSTEM (INFORMATION CAPITAL) AND OF THE STRATEGY SUBSYSTEM (HUMAN CAPITAL). CONSISTENT RESPONSES GENERATE POSITIVE STATES IN THE SUBSYSTEM EMOTIONAL (THE ORGANIZATIONAL CLIMATE), WHEREAS, IN CONTRAST, INCONSISTENT RESPONSES GENERATE NEGATIVE STATES. THE COACHING PROCESS APPLIED TO ORGANIZATION PROMOTES THE EXPANSION OF CONSCIOUSNESS LEVELS AND IN THE MANAGEMENT IS ABLE TO ORCHESTRATE THEIR INTANGIBLE CAPITAL IN THE PURSUIT OF STRATEGIC ALIGNMENT AND THE READINESS OF EMERGING STRATEGIES, WITH GREATER CHANCES OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE.*

Keyword: *INTANGIBLE CAPITALS; ORGANIZATIONAL CLIMATE; COACHING PROCESS; ORGANIZATIONAL PROBLEM SOLVING SYSTEM.*

1. Introdução

Na busca por maiores níveis de desempenho obtidos por meio do trabalho, uma nova perspectiva foi proporcionada aos estudos sobre gestão com a introdução do conceito de clima organizacional, fator este associado aos aspectos relevantes do cotidiano organizacional como liderança, satisfação, ética, motivação, rotatividade, entre outros (Oliveira, 1996).

O clima organizacional está fortemente associado à capacidade de aprendizagem e de crescimento de uma organização, o que se reflete em diferentes abordagens, sendo que entre eles se destaca o modelo do Balance Scorecard (BSC), que segundo Kaplan e Norton (2001, 2006), é um modelo de gestão por meio do qual é possível mensurar níveis de desempenho em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Segundo estes autores, embora os indicadores financeiros sejam de primordial importância para aferir os níveis de desempenho organizacional, não são suficientes para apontar os resultados das organizações na geração de valor, e por isso se faz necessário enfatizar a perspectiva de aprendizagem e crescimento, para a produção de bens e serviços dentro dos parâmetros de qualidade, produtividade e inovação.

Esta perspectiva, representada pelo capital humano, capital informacional e o capital organizacional, deve buscar aprendizagem e crescimento consistente para alcançar alto desempenho e posicionamento estratégico, sendo que o capital organizacional é representado, principalmente pelo clima organizacional, determinado pela cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe. No entanto, se o clima organizacional é tão relevante para níveis de desempenho superiores, como melhorar o clima organizacional, de forma que possa prover condições mais adequadas de aprendizagem e crescimento à organização?

Morin (1986) propõe o General Problem Solver (GPS), um sistema humano para a concepção das respostas mais adequadas aos problemas que se apresentam numa realidade altamente complexa, composto por pensamento (arte dialógica), inteligência (arte estratégica) e consciência (arte reflexiva), em atuação sinérgica. Segundo Gavioli (2012), da mesma forma, num sistema organizacional são contemplados três subsistemas, que correspondem aos capitais intangíveis, composto pelo capital informacional (subsistema dialógico), capital humano (subsistema estratégico) e capital organizacional (subsistema reflexivo).

Porem, em sua proposta, os autores abordaram apenas a dimensão racional do sistema de resolução de problemas, sendo que a dimensão emocional, que exerce significativa influência na elaboração de respostas, não foi considerada como parte do sistema.

Arantes (2003) afirma que a dicotomia que envolveu razão e emoção ao longo da história da humanidade deu lugar a uma posição muito mais razoável, que coloca razão e emoção como dimensões indissociáveis, na busca de equilíbrio, o que implica que a dimensão racional de um sistema de tal magnitude não prescinde da dimensão emocional. Para uma correta abordagem torna-se necessário que o sistema de resolução de problemas considere a dimensão racional e a dimensão emocional, esta tida como principal responsável pelos fatores intervenientes num processo de tomada de decisão.

No entanto, para um correto funcionamento do sistema e um maior equilíbrio entre estas duas dimensões é preciso aprimorar os processos associados à percepção do ambiente e à tomada de decisões, o que pode ser alcançado por meio do *coaching*. Para Adler (2003), o processo de *coaching* apoia pessoas comuns no alcance de suas metas, o que significa que um *coach* assume o papel de apoiar seu *coachee* a seguir em frente em direção a um futuro, que

até então ele não havia conseguido enxergar. O indivíduo é conduzido a um questionamento cuidadoso e empático, voltado à soluções e não aos problemas, por meio do qual consegue enxergar possibilidades que nem sabia existiam e que fazem com que trilhe com maior rapidez e assertividade sua jornada em direção ao alcance de seus objetivos.

Sendo assim, o propósito deste artigo é, por meio de um estudo teórico, discutir a contribuição do *coaching* na ampliação dos níveis de consciência organizacional, com base na qual a organização em pleno funcionamento de seu sistema organizacional de resolução de problemas, seja capaz de elaborar respostas mais congruentes com o cumprimento da missão, o alcance da visão e os valores organizacionais, gerando assim, estados positivos que se reflitam no clima organizacional, com maiores chances de vantagem competitiva sustentável.

2. Referencial teórico

Com vistas a uma maior compreensão das ideias a serem discutidas neste artigo e uma correta fundamentação dos conceitos envolvidos no decorrer desta discussão, serão abordados a seguir, alguns importantes temas que darão sustentação ao presente trabalho.

2.1. Dinâmica organizacional

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), estabelecer uma estratégia torna-se cada vez mais importante em uma sociedade globalizada e capitalista, na qual, as organizações competem em sua luta pelo crescimento e criação de riquezas. No entanto, por melhor que seja a estratégia concebida, a organização não alcança êxito, caso a dinâmica que rege a organização não seja capaz de se alinhar estrategicamente e estar atenta às estratégias emergentes, mobilizando todas as suas dimensões.

Segundo Morin (1986), o desenvolvimento de mecanismos de defesa e a busca pela superação das instabilidades e ambiguidades próprias ao meio requer um modelo, pelo qual sejam explicadas as suas várias dimensões e com base no qual o organismo seja capaz de reagir adequadamente aos estímulos externos. Modelos mentais que expliquem o homem e sua relação com a realidade ampliam a sua visão do mundo e de sua complexidade, a fim de prover respostas requeridas por um ambiente extremamente complexo, turbulento e ambíguo.

Kaplan e Norton (2006) conceberam o Balanced Scorecard (BSC), um modelo de gestão que representa a dinâmica organizacional em suas várias dimensões, com especial ênfase na perspectiva de aprendizagem e crescimento, na qual a orquestração dos capitais intangíveis pode contribuir com um clima organizacional favorável ao alcance de vantagem competitiva sustentável, que envolvem temas a serem abordados a seguir.

2.1.1. Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2001, 2006) conceberam o Balanced Scorecard (BSC), um modelo de gestão que permite alinhar as estratégias e a estrutura, pois qualquer nível da empresa pode utilizar seus conceitos chave para melhorar seu desempenho. O modelo foi estruturado em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. Segundo os autores, os indicadores financeiros não são suficientes para apontar os resultados estratégicos na geração de valor, e por isso se faz necessário considerar os capitais intangíveis, para a produção de bens e serviços dentro dos parâmetros de qualidade, produtividade e inovação.

No entanto, o foco organizacional de ganhos financeiros não é negligenciado pelo BSC, no crescimento e geração de riquezas para seus acionistas, mas para que a organização alcance indicadores financeiros positivos (primeira perspectiva), deve engendrar estratégias

que encantem o cliente (segunda perspectiva), aumentando assim a dependência de seus clientes em relação aos bens produzidos e serviços prestados. Porem, para que a organização satisfaça plenamente aos clientes é preciso que exerça a excelência operacional em seus processos internos (terceira perspectiva), alcançando níveis ótimos de qualidade, produtividade, eficiência e inovação.

Para isso, é necessário que a empresa se empenhe numa perspectiva que é muitas vezes esquecida por grande parte das organizações, que é quarta perspectiva, intitulada pelos autores como perspectiva de aprendizagem e crescimento e que entre todas, é tida como a mais adequada para que a organização de posicione estrategicamente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) afirmam que na busca de vantagem competitiva as organizações concebem uma estratégia, com base na análise do cenário externo que se delineia e nas condições do ambiente interno da organização, mas ainda sem muita certeza de que será realizada exatamente conforme concebida, uma vez que o mercado em que atua tem se tornado cada vez mais turbulento, instável e imprevisível.

Algumas das ações da estratégia pretendida não se mostram possíveis de serem realizadas, forçando a organização a criar uma estratégia deliberada, que pode ser alterada conforme o cenário externo estabelece estratégias emergentes, o que resulta na estratégia a ser realizada. Portanto, mais do que se manter alinhada à estratégia concebida, a organização deve se manter em prontidão quanto às estratégias emergentes, pois num mercado em turbulência, a mudança de curso é muitas vezes necessária.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a perspectiva de aprendizagem e crescimento propõe que os capitais intangíveis, representados pelo capital humano, o capital informacional e o capital organizacional devem unir suas forças para se posicionar estrategicamente.

2.1.2. Capitais intangíveis

A perspectiva de aprendizagem e crescimento, segundo Kaplan e Norton (2001), responsável pelo posicionamento estratégico exige que os capitais intangíveis desenvolvam uma dinâmica organizacional capaz de se alinhar estrategicamente e estar atenta às estratégias emergentes, sendo que cada um deles devem assumir um determinado papel nesta dinâmica.

2.1.2.1. Capital informacional

Entre as preocupações relacionadas ao capital informacional encontra-se a gestão do conhecimento, por meio da qual as organizações geram inovação, principal responsável pelo aumento de rentabilidade nas organizações da Era do Conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que quando os trabalhadores mobilizam o conhecimento, transformando conhecimento tácito em explícito, com base no qual oferecem maiores níveis de qualidade, produtividade e inovação, a organização alcança vantagem competitiva sustentável.

Neste contexto, a adoção de tecnologias se torna de importância vital para que o trabalhador do conhecimento tenha acesso às informações de que necessita para criar inovação não só nos processos internos e na forma como se relaciona com os clientes e fornecedores, como nos bens e serviços que produz e na forma como os distribui ao mercado.

Para isso, a organização deve estar organizada e funcionar em rede, por meio da qual o conhecimento é construído coletivamente e multiplicado por meio de uma intrincada troca.

2.1.2.2. Capital humano

Entre as preocupações relacionadas ao capital humano encontra-se a formação e gestão das competências organizacionais, o que requer um modelo de gestão de pessoas, o qual, segundo Dutra (2004), conduz à compreensão da realidade organizacional, oferecendo

instrumentos para agir sobre ela, num processo de aprimoramento por meio do qual as pessoas sejam movimentadas, desenvolvidas e valorizadas.

Fisher (2002) explica que um modelo de gestão é composto por princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas e diretrizes de ação, que expressam os compromissos da organização com os objetivos ligados à gestão de pessoas e processos, além de cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão. A adoção de um modelo caracterizado por uma nova lógica provê coerência e direção às práticas de gestão, requerendo das organizações um intenso processo adaptativo.

Neste contexto, espera-se que o colaborador não apenas exerça sua qualificação para realizar uma atividade, mas operacionalize competências numa situação profissional.

2.1.2.3. Capital organizacional

Entre as preocupações ligadas ao capital organizacional (também chamado de capital cultural) está a gestão de mudanças, por meio da qual seja possível promover transformações organizacionais que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento de competências necessárias à organização e à adoção de novas tecnologias que sustentem o conhecimento, principal insumo na geração de inovação.

Machado (2007) afirma que as organizações são constituídas por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir, uma vez que cada indivíduo possui um padrão comportamental que influencia diretamente no resultado de seu trabalho, que é corroborado por Shein (1996), que concluiu que no ambiente organizacional, as pessoas influenciam e são influenciadas pelo grupo ao qual pertencem, gerando intercâmbio das percepções sensoriais, base na qual se constitui a cultura organizacional, originada pelo aparado resultante da ação de um grupo responsável pela sua invenção, descoberta e desenvolvimento. Esse aparato passou então, a ser aceito e ensinado aqueles que chegam como a forma correta de perceber, pensar, agir e sentir a organização.

Uma cultura organizacional propícia à aprendizagem e crescimento se torna determinante para que a organização adote e utilize tecnologias que promovam a gestão do conhecimento e implante e mantenha um modelo de gestão de competências, fundamentais para uma efetiva orquestração dos capitais intangíveis.

Como parte integrante da perspectiva de aprendizagem e crescimento, e como um indicador de uma adequada orquestração dos capitais intangíveis se encontra o clima organizacional, tema que será abordado a seguir.

2.1.3. Clima organizacional

Luz (2003) afirma que o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito que predomina numa organização em um determinado período, o que é corroborado por Coda (1998) que confirma que o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que está acontecendo na organização em determinado momento. De acordo com Teixeira (2002), o clima organizacional pode ser compreendido como a expressão dos sentimentos dos colaboradores diante dos valores, políticas, práticas de gestão de pessoas, qualidade dos relacionamentos, postura da organização ao estabelecer metas e na forma pela qual busca alcançá-las. O clima organizacional, visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura organizacional.

Embora Fleury e Sampaio (2002) afirmem que muitos autores assumam o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional, estudos sobre a cultura organizacional evidenciam um caráter mais profundo, que remete à origem do empreendimento, ao processo

de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais, enquanto que o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode se alterar diante de qualquer evento, seja ele um fato real ou um boato.

O clima organizacional pode ser expresso na forma como as atividades são desenvolvidas, no tempo médio de permanência das pessoas nas empresas, no absenteísmo, nos rumores internos sobre a organização, no entusiasmo sentido pelos superiores com relação aos seus empregados, na cooperação entre os membros do grupo, enfim, é manifesto pela forma que os funcionários se comportam nas atividades organizacionais do dia-a-dia.

2.2. Sistema de resolução de problemas

Morin (1986) explora a interdependência e as inter-retroações das atividades cerebrais, abordando os três componentes do General Problem Solver (GPS), um sistema eminentemente humano para a concepção das respostas mais adequadas aos problemas que se apresentam numa realidade altamente complexa, composto por pensamento (arte dialógica), inteligência (arte estratégica) e consciência (arte reflexiva), cada um deles com um papel fundamental com vistas a uma atuação sinérgica. Segundo Gavioli (2012), da mesma forma, num sistema organizacional são contemplados três subsistemas, sendo o subsistema dialógico, representado pelo capital informacional, o subsistema estratégico, representado pelo capital humano e o subsistema reflexivo, representado pelo capital organizacional.

No entanto, em sua proposta, os autores abordaram apenas a dimensão racional do sistema de resolução de problemas, sendo que a dimensão emocional, que exerce significativa influência na elaboração de respostas, deve ser considerada no presente estudo.

A dimensão racional, composta pelos subsistemas reflexivo, dialógico e estratégico, cada um com a sua própria atribuição no sistema, e a dimensão emocional, que expressa o nível de congruência das respostas elaboradas pela dimensão racional.

2.2.2. Dimensão racional

Segundo Arantes (2003), a dicotomia que envolveu razão e emoção ao longo da história da humanidade deu lugar a uma posição muito mais razoável, que coloca razão e emoção como dimensões indissociáveis, que trabalham juntas para dar ao ser humano todas as condições para operarem dentro do equilíbrio tão necessário, o que implica que a dimensão racional de um sistema de tal magnitude não prescinde da presença da dimensão emocional.

No entanto, num primeiro momento, serão abordados os sistemas, conforme concebidos originalmente, ainda sem a inclusão de sua dimensão emocional.

2.2.2.1. Sistema humano de resolução de problemas

Morin (1986) sugere que a arte reflexiva, a arte dialógica e a arte estratégica, concatenadas sinergicamente são capazes das respostas mais adequadas aos problemas que se impõem a um indivíduo.

A consciência, como o subsistema reflexivo, filtra os estímulos vindos do ambiente, permitindo que apenas alguns deles sejam considerados, visto que se não houvesse uma filtragem, haveria uma sobrecarga, impossível de ser processada. Além disso, este subsistema possui a responsabilidade de escolher a melhor das alternativas elaboradas pela inteligência.

O pensamento, como o subsistema dialógico, funciona como uma tempestade de ideias, da qual surgem problemas e sugestões de solução, ainda não estruturadas, que serão utilizadas pela inteligência. É como se houvesse um diálogo interior, em que as ideias vão se sobrepondo, para compor uma estratégia.

A inteligência, como o subsistema estratégico, elabora alternativas nas quais busca encontrar vantagens e desvantagens, tentando com isso, reunir argumentos para uma melhor escolha. Com base nestas alternativas a consciência escolhe a alternativa que seja mais congruente com o senso de missão e valores do indivíduo. A partir desta escolha o indivíduo executa as ações necessárias para que o problema seja resolvido.

Com base nestes três componentes do sistema humano de resolução de problemas que constitui-se na dimensão racional do sistema, foi possível conceber um sistema organizacional de resolução de problemas.

2.2.2.2. Sistema organizacional de resolução de problemas

Gavioli (2012) sugere que, da mesma forma que num sistema humano, um sistema organizacional de resolução de problemas são contemplados três subsistemas, sendo o subsistema dialógico, representado pelo capital informacional, o subsistema estratégico, representado pelo capital humano e o subsistema reflexivo, representado pelo capital organizacional.

O capital informacional representa o subsistema dialógico, por meio do qual as pessoas trocam informações continuamente, na construção coletiva do conhecimento, que subsidiado pelo uso de tecnologias, promova a resolução dos problemas organizacionais, de modo que se mantenha competitiva no seu setor de atuação. Entre as preocupações relacionadas ao capital informacional encontra-se a gestão do conhecimento, por meio da qual as organizações intensificam a geração de inovações, principal responsável pelo aumento de rentabilidade para as organizações típicas da Era do Conhecimento.

O capital humano representa o subsistema estratégico, por meio do qual as pessoas exercem suas competências, fazendo uso do conhecimento para que a organização conceba alternativas para a resolução dos problemas organizacionais, de modo que se mantenha competitiva no seu setor de atuação. Entre as preocupações relacionadas ao capital humano encontra-se a formação e gestão das competências organizacionais, o que requer um modelo de gestão de pessoas, o qual, segundo Dutra (2004), conduz à compreensão da realidade organizacional, oferecendo instrumentos para agir sobre ela, num processo de aprimoramento por meio do qual as pessoas sejam movimentadas, desenvolvidas e valorizadas. Um modelo de gestão por competências, com base no qual sejam conduzidos os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas, proporciona um senso de identidade bastante salutar à organização e aos seus colaboradores.

O capital organizacional representa o subsistema reflexivo, por meio do qual a organização, expressa pela cultura estabelecida, desenvolve um ambiente favorável para a resolução de problemas que a impedem de cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro, subsidiada por uma maior aderência aos seus princípios que reconhece e aos valores que apregoa, de modo que se mantenha competitiva no seu setor de atuação. Entre as preocupações ligadas ao capital organizacional está a cultura organizacional, por meio da qual é possível estabelecer transformações organizacionais que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento de competências necessárias à organização e à adoção de novas tecnologias que dão sustentação ao conhecimento, principal insumo na geração de inovação.

Embora todos os subsistemas sejam responsáveis pela tomada de decisões, cabe ao capital organizacional, expresso pela cultura da organização e representado pelas lideranças estabelecidas, a seleção dos estímulos vindos do ambiente externo e a tomada de decisões acerca das alternativas elaboradas pelo sistema em resposta aos problemas da organização.

2.2.3. Dimensão emocional

Embora, não seja objetivo deste artigo esgotar uma argumentação a respeito do papel da emoção no sistema, torna-se imprescindível tecer algumas considerações acerca de conclusões obtidas por estudiosos do tema.

Portanto, neste trabalho, será incluído um novo componente no sistema humano de resolução de problemas, a Emoção, que passará a ser chamado de subsistema emocional, de particular importância na tomada de decisões, representado na Figura 1:

Figura 1 – Sistema humano de resolução de problemas. Fonte: adaptado de Morin (1986)

Segundo Arantes (2003), após um longo período de hegemonia da razão sobre a emoção, dos filósofos gregos à Descartes, a emoção parece ganhar importância e reconhecimento como um elemento que exerce profunda influência na tomada de decisões, mas ainda tratado de forma dicotômica, ainda que alguns autores desenvolvessem estudos mais inclusivos destas duas dimensões.

Ainda, segundo esta autora, Jean Piaget questionou as teorias que tratavam a afetividade (emoção) e a cognição (razão) como aspectos funcionais separados, nos advertindo de que, apesar de diferentes em sua natureza, a afetividade e a cognição são inseparáveis, indissociáveis em todas as ações simbólicas e sensório-motoras. Ele postulou que todo o processo ligado ao comportamento e raciocínio humano comporta um aspecto cognitivo, representado pelas estruturas mentais, e um aspecto afetivo, representado por uma energética, que é a afetividade. Piaget trouxe à tona o papel dos valores neste contexto, sendo resultado de uma troca afetiva que o indivíduo realiza com o ambiente, que surgem da projeção dos sentimentos sobre os objetos que vão sendo cognitivamente organizados, gerando o sistema de valores de cada sujeito.

Arantes (2003) também cita Henri Wallon, que interessado em compreender o psiquismo humano, criticou duramente as afirmações acerca das emoções, como reações incoerentes e tumultuadas, cujo efeito sobre a atividade motora e intelectual é perturbador, ou como reações positivas, cujo poder sobre as ações é ativador, energético. Wallon buscou compreender a emoção como um fenômeno psíquico e social, além de orgânico, a partir da apreensão de suas funções, atribuindo-lhes um papel central na evolução da consciência de si.

Mais recentemente, no campo da neurologia, Damásio (1996) afirmou que parece existir um conjunto de sistemas no cérebro humano, dedicados ao raciocínio com vistas à elaboração de respostas, influenciado por emoções e refletido nos sinais físicos. Neste contexto, emoções bem direcionadas parecem constituir um sistema de apoio sem o qual a dimensão racional não pode operar adequadamente.

A emoção tem papel fundamental durante todo o processo, gerando interferências a serem consideradas pela consciência, uma vez que podem indicar que um assunto em particular merece a atenção do sistema, que um padrão de pensamento não é adequado, que as alternativas são insuficientes e até na escolha propriamente dita.

Assim emoções positivas podem indicar um bom nível de aderência entre a tomada de decisão e os valores do indivíduo, enquanto que emoções negativas podem indicar que o sistema não funcionou da melhor forma possível, pois a resposta não foi a mais adequada ou que detalhes importantes não foram considerados, o que fez com que a resposta fosse precipitada, o que pode gerar novos problemas a serem resolvidos.

Porem, se a dimensão emocional é tão fundamental durante todo o processo, determinando em grande parte a qualidade das respostas geradas pelo sistema, e se a ampliação de consciência pode prover ao sistema maior nível de assertividade às respostas, que tipo de influência teria o processo de *coaching* num sistema organizacional de resolução de problemas?

Para responder a esta indagação, o conhecimento acerca do processo de *coaching* se torna fundamental para o presente estudo.

2.3. O processo do coaching

Segundo Whitmore (2010), o *coaching* é um processo que liberta o potencial de um indivíduo para maximizar sua *performance*, por meio de uma orientação conduzida de forma que ele aprenda a lidar com as várias situações que a vida lhe oferece.

Para Adler (2003), o processo de *coaching* apoia pessoas comuns no alcance de suas metas, o que significa que um *coach* assume o papel de apoiar seu *coachee* a seguir em frente em direção a um futuro, que até então ele não havia conseguido enxergar. O *coachee* é conduzido a um questionamento cuidadoso e empático, voltado à soluções e não aos problemas, por meio do qual consegue enxergar possibilidades que nem sabia que existiam e que fazem com que ele trilhe com maior rapidez e assertividade sua jornada em direção ao alcance de seus objetivos. Desta forma o *coaching* é o processo, o coach é o facilitador e o *coachee* é o indivíduo que passa pelo processo de *coaching* com o apoio de seu *coach*.

Ser um *coach* pode significar suportar toda a decepção expressa pelo *coachee*, que na busca por uma resposta, recebe uma desconcertante pergunta, que lhe traz mais dúvidas e o obriga a mergulhar dentro de si, em direção ao desconhecido, que pode lhe causar um medo irracional de si mesmo, de suas motivações, intenções e indagações. O *coachee* é conduzido a um questionamento cuidadoso e empático, voltado à soluções e não aos problemas, por meio do qual consegue enxergar possibilidades que nem sabia existiam..

Este processo é iniciado numa primeira sessão, na qual o *coach* auxilia o *coache* a definir as metas que o conduzirão do estado atual (presente) para o estado desejado (futuro), por meio de planos de ações estabelecidos no final da sessão. No início de cada sessão, o *coachee* deve relatar os resultados obtidos com a execução das ações propostas e o *coach* deve propiciar ao seu cliente, momentos de reflexão significativos para o alcance das metas a serem alcançadas. Os poderosos *insights* que surgem desta reflexão podem ser definitivos para o alcance das metas estabelecidas.

Segundo Whitmore (2010), o coachee amplia a sua consciência, assume sua responsabilidade e fortalece sua auto-confiança e quando concebe um plano de ações, por meio do qual alcance uma meta, com base no seu auto-conhecimento e como fruto da ampliação da sua consciência, o indivíduo assume a responsabilidade pessoal por estas ações e alcança o sucesso em decorrência do seu esforço e determinação. Como resultado, ele passa a se considerar capaz de realizar tudo o mais que seja possível almejar.

Conforme o autor, o papel da consciência, neste processo, se torna fundamental, pois conseguimos controlar apenas aquilo sobre o qual temos consciência, enquanto aquilo de que não temos consciência tem o poder de nos controlar. A consciência do *coachee* é estimulada conforme responde às perguntas, e neste sentido o *coaching* pode ser definido como a arte de elaborar perguntas reflexivas, que conduzam a níveis mais profundos de consciência num processo consistente de autoconhecimento.

3. A influência do *coaching* no clima organizacional

Boa parte da transformação organizacional repousa na aprendizagem organizacional, na qual a compreensão acerca de como se estabelece e uma adequada interpretação de seu estilo pode prover subsídios para que a revitalização de sua cultura seja gradativa e plenamente aceita por todos os envolvidos, num processo de transformação organizacional muito conveniente para a formação de novas competências e adoção de novas tecnologias.

Porem, se a dimensão emocional é tão fundamental durante todo o processo, determinando em grande parte a qualidade das respostas, que elemento da organização, pode assumir este papel num sistema organizacional de resolução de problemas?

A organização fará uma leitura mais atenta e vigorosa das dinâmicas culturais, que segundo Marras (2010) é requerida visto que rasgar os véus do senso comum, das convenções e dos estereótipos, para a construção coletiva de transversalidades, como resultado da introdução na discussão franca da cultura, as efetivas mediações entre o processo histórico de formação e a prática do trabalho e da cidadania, uma vez que as transversalidades exigem decifração, desvendamento das aparências, educação, tecnologias, mídia, gêneros, ecologia, emprego e desemprego, vida cotidiana, diversidades. Transformações organizacionais que promovam uma cultura aberta à inovação, quanto ao desenvolvimento de competências organizacionais e à adoção de novas tecnologias, se tornam relevantes para o alinhamento estratégico e a prontidão para as estratégias emergentes.

Entretanto, se os capitais intangíveis correspondem à dimensão racional da organização, o que então, corresponde à dimensão emocional? Que elemento de uma organização pode demonstrar emoções positivas quando são tomadas decisões em congruência com os valores organizacionais e seu senso de missão, e que pode demonstrar emoções negativas, quando a organização toma decisões sem considerar seus valores, seu senso de missão e em detrimento de suas responsabilidades ambientais e sociais?

De acordo com Teixeira (2002), o clima organizacional pode ser compreendido como a expressão dos sentimentos dos colaboradores diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de pessoas, da qualidade dos relacionamentos, da postura da organização ao estabelecer metas e na forma pela qual busca alcançá-las. O clima organizacional, visto como resultado das emoções, certamente é muito influenciado pela cultura e pelas lideranças instituídas e pelas decisões tomadas pelo corpo diretivo da organização.

Conforme citado anteriormente, Luz (1995) afirma que o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito que predomina uma organização em um determinado período,

correspondendo diante do exposto à dimensão emocional do sistema organizacional de resolução de problemas, conforme representado pela Figura 2.

Figura 2 – Sistema organizacional de resolução de problemas Fonte: adaptado de Gavioli (2012)

O capital organizacional, expresso pela sua cultura e manifesto pelas decisões tomadas pelas lideranças, no seu papel de subsistema reflexivo, filtra os estímulos do ambiente, a fim de evitar uma sobrecarga. Além disso, este subsistema possui a responsabilidade de escolher a melhor das alternativas elaboradas pelo subsistema estratégico.

O capital informacional, expresso pelo conhecimento organizacional e sustentado pelas modernas tecnologias, no seu papel de subsistema dialógico, funciona como uma a base operacional e permite uma tempestade de ideias, da qual surgem problemas e sugestões de solução, a serem acessadas pelo subsistema estratégico. É como se houvesse um diálogo no interior da organização, em que ideias vão se sucedendo, para dar ensejo às ações estratégicas.

O capital humano, expresso pelas competências individuais, coletivas e organizacionais e materializado nos projetos a serem desenvolvidos, no seu papel de subsistema estratégico, elabora alternativas nas quais busca encontrar vantagens e desvantagens, tentando com isso, reunir argumentos para uma melhor escolha. Com base nestas alternativas a consciência escolhe a alternativa que seja mais congruente com o senso de missão, visão e valores da organização.

Estes três componentes do sistema organizacional de resolução de problemas constituem-se na dimensão racional do sistema, enquanto o componente central, o subsistema emocional, constitui-se na dimensão emocional, expressa pelo clima organizacional.

Segundo mencionado anteriormente, o *coaching* conduz à um questionamento cuidadoso e empático, por meio do qual é possível vislumbrar possibilidades que não eram nem ao menos cogitadas, fazendo com que as pessoas trilhem com maior rapidez e assertividade sua jornada em direção ao alcance de seus objetivos. Promove a ampliação de consciência, aumenta os níveis de a responsabilidade e fortalece a autoconfiança, criando as condições ideais para que as decisões sejam tomadas de acordo com os valores.

O papel da consciência, neste processo, se torna fundamental, pois é possível controlar apenas aquilo sobre o qual há consciência, enquanto que aquilo sobre o qual não existe consciência possui poder de controle. O *coaching*, quando aplicado à organização, promove o

desenvolvimento de lideranças que levem a organização a uma ampliação de consciência e em decorrência, uma melhor qualidade na tomada de decisões.

Segundo Kouzes (1991) a liderança é uma importante variável do clima organizacional, uma vez que qualquer indivíduo se sente mais confiante e motivado quando percebe que seu líder trabalha com base em princípios éticos, em especial, naqueles que se pautam os valores organizacionais. A observação do comportamento dos lideres revela o seu nível de integridade, que segundo o autor, significa que fazem aquilo que prometem fazer.

Um sistema organizacional de resolução de problemas prove respostas mais adequadas aos problemas da organização por meio do funcionamento do subsistema reflexivo (capital organizacional), do susbsistema dialógico (capital informacional) e do subsistema estratégico (capital humano). Respostas congruentes geram estados positivos no subsistema emocional (clima organizacional), enquanto que, respostas incongruentes geram estados negativos.

Uma vez que o *coaching* pode ser definido como um processo de que promove a ampliação dos níveis de consciência, aplicado à organização, na figura de seus executivos, o coaching promove uma gestão mais efetiva dos capitais intangíveis, tidos como os subsistemas de um sistema organizacional de resolução de problemas, capaz de prover respostas simples, ágeis, econômicas, efetivas e sistêmicas aos problemas da organização.

4. Considerações finais

Sendo o clima organizacional tido como uma variável determinante aos níveis de desempenho e sendo considerado com um reflexo do estado de espírito que predomina numa organização em um determinado período, torna-se de importância fundamental para o alcance de vantagem competitiva sustentável, a compreensão da dinâmica que rege a criação de um clima organizacional favorável às estratégias competitivas.

Esta afirmação é corroborada pelo Balance Scorecard que aponta a perspectiva de aprendizagem e crescimento como a principal responsável pelo alinhamento estratégico e a prontidão as estratégias emergentes, por meio da orquestração de seus capitais intangíveis, dentre eles o capital organizacional, diretamente associado ao clima organizacional. Melhorar o clima organizacional, portanto, se torna uma preocupação extremamente relevante para o alcance de níveis de desempenho superiores e vantagem competitiva sustentável.

Longe de esgotar um assunto que envolve tantas variáveis, este artigo procurou oferecer subsídios para que esta compreensão seja ampliada e discutir sobre como o processo de *coaching* pode ampliar os níveis de consciência organizacional, por meio da qual a organização seja capaz de elaborar respostas mais congruentes com o cumprimento da missão, o alcance da visão e seus valores, gerando assim, estados positivos que se reflitam no clima organizacional, com maiores chances de alcançar vantagem competitiva sustentável.

O General Problem Solver (GPS), proposto por Morin (1986), para a concepção das respostas mais adequadas aos problemas que se apresentam numa realidade altamente complexa, foi trazido para esta discussão, sendo inserido nele, o papel da dimensão emocional, de importância fundamental no correto funcionamento do sistema.

Com base nesta abordagem, foi possível discutir que para um correto funcionamento de um sistema organizacional de resolução de problemas, conforme proposto por Gavioli (2012), torna-se necessário considerar a dimensão emocional, no caso, representada pelo clima organizacional. Assim, um sistema organizacional deve prover respostas mais adequadas aos problemas da organização por meio do funcionamento do subsistema reflexivo

(capital organizacional), do susbsistema dialógico (capital informacional) e do subsistema estratégico (capital humano), calibradas por meio da dimensão emocional, nos quais respostas congruentes geram estados positivos no clima organizacional, enquanto que, ao contrário, respostas incongruentes geram estados negativos.

O *coaching*, como processo capaz de promover a ampliação da consciência e maiores níveis de autoconhecimento, autoconfiança e autonomia favorece a elaboração de respostas aos problemas organizacionais que representam soluções superiores em todos os aspectos.

Como o clima organizacional é fortemente influenciado pela qualidade de respostas elaboradas pela organização e uma vez que o processo de *coaching* pode promover respostas mais congruentes com o cumprimento da missão, o alcance da visão e os valores organizacionais, o *coaching* pode contribuir com estados positivos que se reflitam no clima organizacional, ampliando os níveis de consciência com vistas á uma gestão capaz de orquestrar seus capitais intangíveis na busca pelo alinhamento estratégico e pela prontidão das estratégias emergentes, com maiores chances de vantagem competitiva sustentável.

5. Referências bibliográficas

ADLER, N. **Coaching de executivos globais.** In: GOLDSMITH, M. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ARANTES, V. A. **Afetividade e Cognição: rompendo a dicotomia na educação.** Porto: Videtur, 2003.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: Uma contribuição metodológica.** Tese de Livre-Docência não-publicada, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

DAMÁSIO, A.R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano.** São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. et AL. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

Fleury, M. T. L., Sampaio, J. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** Em M. T. Fleury (Org.), As pessoas na organização. São Paulo: Gente (2002).

GAVIOLI, E. S. **O Papel dos Capitais Intangíveis num sistema organizacional de resolução de problemas.** In: XIX SIMPEP, 2012, Bauru. XIX SIMPEP, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOUZES, J. M. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campos, 1991.

LUZ, R. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. de. **Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que parte deste ambiente?** Revista de Gestão da USP. São Paulo: USP, vol. 14, n. 4, 2007, pp. 1-15.

MARRAS**, J.P. Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, E. **O Método III. O conhecimento do conhecimento**. Lisboa, Publicações Europa-América, 1986.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior:** Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

TEIXEIRA, J. E. **Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios.** In: BOOG, G. e BOOG, M. (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.