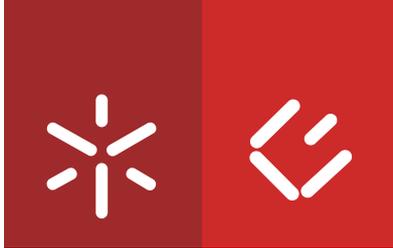




**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Moacir Jorge Rauber

**Coaching de Socialização:  
Uma nova aplicação para o *coaching* como  
ferramenta de desenvolvimento pessoal**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Moacir Jorge Rauber

***Coaching* de Socialização:  
Uma nova aplicação para o *coaching* como  
ferramenta de desenvolvimento pessoal**

Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Dra. Carolina Feliciano Sà Cunha Machado**

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados. Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de Outubro de 2017.

Nome completo: Moacir Jorge Rauber

Assinatura:





## AGRADECIMENTOS

As responsabilidades que afetam diretamente cada cidadão mudam constantemente e ninguém pode se omitir. Particularmente, acredito que com relação às responsabilidades na área de RH as mudanças são para melhor: a Gestão de Recursos Humanos está caminhando para o centro do processo decisório das organizações. Pode parecer uma visão otimista, mas basta pensar que “não existe nada fora da natureza que não seja feito pelas pessoas e para as pessoas” para me espantar com o facto de que isso ainda não é uma realidade. Existem empresas sem pessoas? Para que criar produtos sem as pessoas? Você conhece uma família sem pessoas? Como seria a sociedade sem pessoas? Nada tem sentido sem as pessoas! Essa percepção faz toda a diferença para que as organizações sejam mais produtivas e mais competitivas, alinhadas com o atendimento das necessidades individuais do cliente interno e externo. Afinal, todos são Pessoas! Por tudo isso, concluir uma tese em Ciências Empresariais em que se aborda a necessidade de devolver a centralidade para as pessoas desde a sua chegada à organização me deixou imensamente realizado. Porém, essa realização somente faz sentido com outras pessoas. Assim, quero expressar meu mais profundo agradecimento à Profa. Dra. Carolina Feliciano Sà Cunha Machado, que pela segunda vez aceitou o desafio de ser minha orientadora. Os atropelos, as urgências e as necessidades individuais respeitadas e atendidas com profissionalismo e carinho. Com isso estendo o agradecimento aos integrantes da Escola de Economia e Gestão da UMINHO que mais uma vez me acolheu de modo excepcional. E o doutoramento? Iniciamos a nossa jornada em onze. Alguns se desviaram no caminho. Outros confirmaram que muito mais do que o destino vale o prazer da jornada. Isso me faz lembrar um grupo de amigos que batizamos de Os CincoS: Fernando, muito obrigado pela alegria e pelo entusiasmo que inspiram; Artur, fico feliz com o teu exemplo de organização e disciplina que constrói amizades; Cidália, muito obrigado pela tua dedicação e pela atenção carinhosa em todos os momentos. E, Fátima, mais do que agradecido pela amizade e por nossas sessões de conversas presenciais e via Skype que serviram de motivação para chegar ao término dessa etapa. Outro agradecimento mais do que especial quero dedicar à Maria Alice Campos, amiga, conselheira e uma pessoa que se ocupa de outras pessoas. Sem ela não teria sido possível. Ela AFETA com AFETO, por isso o mundo é melhor com a sua presença!

Ao final, uma tese foi feita, mas o que realmente importa são as PESSOAS. Muito obrigado!



## *Coaching* de Socialização:

### uma nova aplicação para o coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal

#### RESUMO

A presente tese tem como objetivo o de explorar o aproveitamento dos benefícios do *Coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, usando-o como uma tática de acolhimento e integração na fase do encontro na socialização de novos colaboradores por meio de uma metodologia de aplicação. Como resultado, na tese foi desenvolvido o *Coaching* de Socialização com um passo a passo para a sua aplicação pela área de GRH nos programas de acolhimento e de integração em busca da socialização dos novos colaboradores. Esta pesquisa é inédita, porque identificou a lacuna de que o *coaching* não era utilizado na fase de encontro da socialização dos novos colaboradores como ferramenta de desenvolvimento pessoal. A lacuna é confirmada na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas realizadas com gestores de RH. Na tese, a revisão de literatura aponta a evolução da GRH e as suas principais tendências, discorre sobre a socialização e as suas fases, explora o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e as suas aplicações em ambiente organizacional e encontra evidências de que a aplicação do *Coaching* de Socialização é uma nova contribuição para a área. Outro ponto importante na tese, são as associações entre o processo de *Coaching* e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro, que permitiram a adaptação de instrumentos de apoio ao *Coaching* de Socialização como a Roda do Trabalho, a Grade de Metas no Trabalho e a Ecologia da Decisão no Trabalho. Nesse cenário, o *Coaching* de Socialização foi classificado como uma tática de socialização individualizada de carácter individual e informal quanto ao contexto; individualizada não sequencial e variável quanto ao conteúdo; e, quanto aos aspetos sociais, é uma tática individualizada disjuntiva e uma tática institucionalizada de investidura (Jones, 1986). Subjacente ao desenvolvimento e à aplicação do *Coaching* de Socialização está o entendimento de que a área de GRH deve estimular os novos colaboradores a terem um papel ativo na sua socialização desde a chegada à organização. Desse modo, com o uso do *Coaching* de Socialização estimula-se a que os novos colaboradores não somente sejam acolhidos, integrados e socializados, mas que eles se movimentem para serem acolhidos, para serem integrados e para se socializarem.

**Palavras-chave:** recursos humanos, socialização, *coaching*, integração, acolhimento

Rauber, M. J. (2017). *Coaching de Socialização: uma nova aplicação para o coaching como ferramenta de desenvolvimento pessoal*. (Tese de doutoramento em Ciências Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho) Braga: Universidade do Minho.



**Socialization Coaching:  
a new application for coaching as a tool for personal development**

**ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to explore the use of the benefits of Coaching as a personal development tool, using it as a reception and integration tactic in the encounter phase of socialization of new employees through an application methodology. As result, in the thesis was developed the Socialization Coaching with a step by step for its application by the HRM area in the the programs of reception and integration in search of the socialization of the new collaborators. This is an unprecedented research because it identified the gap that coaching was not used in the encounter phase of the socialization of new employees as a personal development tool. The gap is confirmed in the bibliographic research and in the interviews with HR managers. In the thesis, the literature review shows the evolution of HRM are and its trends, discusses socialization and its phases, explores coaching as a personal development tool and its applications in the organizational environment and finds evidence that the application of Socialization Coaching is new contribution to the area. Other important point in the thesis are the associations between the coaching process and the HRM area, specifically the socialization in the encounter phase, which allowed the adaptation of support tools for the Socialization Coaching, as the Work Wheel, the Goal Grid at Work and the Ecology of Decision at Work. In this scenario, Socialization Coaching was classified as an individualized tactic with individual and informal character regarding the context; an individualized tactic non-sequential and variable regarding the content; and, regarding the social aspects, Socialization Coaching was classified as an individualized disjunctive tactic, and as an institutionalized tactic of investiture (Jones, 1986). Underlying the development and application of Socialization Coaching is the understanding that organizations should encourage the new employees to have an active role in their organizational socialization. Thus, with the use of Socialization Coaching, the new employees are stimulated, not only to be welcomed, integrated and socialized but, that they make the move to be welcomed, integrated and to socialize themselves.

**Keywords:** human resources, socialization, coaching, integration, welcome

Rauber, M. J. (2017). *Socialization Coaching: a new application for coaching as a tool for personal development*. (PhD thesis in Business Sciences, Economics and Management, University of Minho) Braga: University of Minho.



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	1
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS .....	8
1.3 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO .....	9
<b>2. BREVE CENÁRIO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>13</b>
<b>3. A SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES</b> .....	<b>19</b>
3.1 CONCEITOS E COMENTÁRIOS SOBRE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
3.2 A SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA .....	27
3.3 UM CASO DE COACHING DE SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA: INSPIRAÇÃO PARA O COACHING DE SOCIALIZAÇÃO NA FASE DO ENCONTRO .....	29
3.3.1 <i>O Primeiro Encontro: Introdução, Abertura e Geração de confiança</i> .....	31
3.3.2 <i>O Segundo Encontro: Exploração, Compreensão, Interpretação e o Objetivo Central</i> .....	32
3.3.3 <i>O Terceiro e o Quarto Encontros: Exploração Minuciosa e Aprofundamento</i> .....	33
3.3.4 <i>O Quinto Encontro: Expansão e Alternativas</i> .....	33
3.3.5 <i>Os Demais Encontros: Fechamento e Planos de Ação</i> .....	34
3.3.6 <i>Da Socialização Antecipatória para a Fase do Encontro</i> .....	38
3.4 A FASE DE ENCONTRO DA SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES .....	39
3.4.1 <i>As táticas de socialização de novos colaboradores</i> .....	41
3.4.2 <i>As práticas de socialização institucionalizadas versus as Práticas Individualizadas</i> .....	43
3.4.3 <i>O que as empresas fazem?</i> .....	46
3.4.4 <i>O que as pessoas sentem?</i> .....	53
<b>4. O COACHING: CONCEITOS, USOS E MODELOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 CONCEITOS E USOS DO COACHING .....	57
4.2 A CULTURA DO COACHING .....	61
4.3 O COACHING E A DIVERSIDADE DO INDIVÍDUO: UM SISTEMA COMPLETO .....	66
4.4 MODELOS, ABORDAGENS, METODOLOGIAS E USOS DO COACHING.....	72
4.5 OS PRINCIPAIS MODELOS DE COACHING.....	73
4.5.1 <i>Modelo clínico</i> .....	74

4.5.2 Modelo comportamental.....	75
4.5.3 Modelo de sistemas ou Sistêmico.....	76
4.5.4 Modelo construcionista social.....	78
4.6 ABORDAGENS DE COACHING .....	80
4.6.1 A abordagem Psicodinâmica de Coaching.....	81
4.6.2 O Coaching Cognitivo Comportamental.....	83
4.6.3 A abordagem de Coaching com Foco em Soluções .....	85
4.6.4 A abordagem de Coaching Centrada na Pessoa .....	87
4.6.5 A Gestalt como abordagem de Coaching.....	89
4.6.6 O Coaching Existencial .....	91
4.6.7 O Coaching Ontológico .....	93
4.6.8 O Coaching Narrativo .....	95
4.6.9 A abordagem Cognitivo-Desenvolvimentista de Coaching.....	97
4.6.10 A Psicologia Positiva como abordagem de Coaching .....	99
4.6.11 A Programação Neuro-Linguística e o Coaching .....	100
4.6.12 Outras abordagens.....	102
4.7 TIPOS E METODOLOGIAS DE COACHING .....	103
4.8 DUAS METODOLOGIAS.....	105
4.9 A APRENDIZAGEM DE ADULTOS E OS USOS E AS APLICAÇÕES DO COACHING .....	108
<b>5. ASSOCIAÇÕES ENTRE A SOCIALIZAÇÃO E O COACHING .....</b>	<b>113</b>
<b>6. METODOLOGIA.....</b>	<b>119</b>
6.1 O VIÉS DO INVESTIGADOR.....	119
6.2 O ENQUADRAMENTO DA TESE .....	121
6.2.1 A filosofia da metodologia de pesquisa.....	121
6.2.2 A metodologia de pesquisa.....	122
6.3 O CAMINHO PERCORRIDO .....	125
<b>7. O COACHING DE SOCIALIZAÇÃO: UMA FERRAMENTA INDIVIDUAL NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES.....</b>	<b>135</b>
7.1 CONVERGÊNCIAS E COMPLEMENTARIDADES ENTRE A FASE DE ENCONTRO DA SOCIALIZAÇÃO E O COACHING.....	135
7.2 AQUILO QUE O COACH DEVE SABER .....	147
7.2.1 A Formação do Coach de Socialização.....	148
7.2.2 Aprendizagem de adultos – uma necessidade para o Coach de Socialização.....	151
7.3 A GRH, O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E O COACHING DE SOCIALIZAÇÃO .....	157
7.4 A APLICAÇÃO DO COACHING DE SOCIALIZAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES.....	159
7.5 ETAPA I: INTRODUÇÃO, ABERTURA E GERAÇÃO DE CONFIANÇA .....	167
7.5.1 Passo 1: A Introdução, a Abertura e a Geração de Confiança .....	167

7.6 ETAPA II: EXPLORAÇÃO, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO – PASSOS 2, 3 E 4. ....	172
7.6.1 Passo 2: <i>As Demandas do novo colaborador</i> .....	172
7.6.2 Passo 3: <i>A Situação Atual</i> .....	179
7.6.3 Passo 4: <i>Reinterpretação das Demandas do Novo Colaborador</i> .....	191
7.7 ETAPA III: EXPANSÃO – PASSOS 5 E 6. ....	196
7.7.1 Passo 5: <i>A Projeção das Ações</i> .....	196
7.7.2 Passo 6: <i>Desempenho de Papéis</i> .....	199
7.8 ETAPA IV: FECHAMENTO – PASSO 7. ....	202
7.8.1 Passo 7: <i>Reflexões Finais e Encerramento</i> .....	202
<b>8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>207</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>215</b>
<b>10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>218</b>
<b>APÊNDICE I – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE RH.....</b>	<b>231</b>
<b>APÊNDICE II – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM COLABORADORES.....</b>	<b>233</b>
<b>APÊNDICE III – PRÓ-LEMAS - LEMAS PARA RESOLVER DILEMAS .....</b>	<b>235</b>
<b>ANEXO I – CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA DO CAOCH - MODELO .....</b>	<b>248</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grade de Metas.....	35
Figura 2: Roda da Vida.....	37
Figura 3: As Táticas de Socialização.....	43
Figura 4: As quatro dimensões do Ser.....	68
Figura 5: Modelos, Abordagens, Tipos e Usos.....	73
Figura 6: Modelos de Coaching.....	74
Figura 7: Modelos e abordagens – interseção.....	81
Figura 8: Conversas de Coaching.....	106
Figura 9. Metodologias Transformacional e Lambent.....	108
Figura 10: Representação da Metodologia de Gestão de Competências.....	113
Figura 11: Processos de socialização e etapas do coaching.....	115
Figura 12: Coaching de Socialização – construção inicial.....	116
Figura 13: Convergências entre Socialização e Coaching.....	136
Figura 14: Coaching de Socialização – o caminho final.....	141
Figura 15: Interdependências do Coaching de Socialização.....	146
Figura 16: Andragogia na prática.....	153
Figura 17: Ciclo de Aprendizagem.....	154
Figura 18. Primeira Etapa e Passo 1 do Coaching de Socialização.....	169
Figura 19: Processo dentro do processo.....	171
Figura 20. Segunda Etapa e Passo 2 do Coaching de Socialização.....	174
Figura 21. Roda do Trabalho.....	177
Figura 22. Segunda Etapa e Passo 3 do Coaching de Socialização.....	184
Figura 23. Segunda Etapa e Passo 3 do Coaching de Socialização – valores.....	190
Figura 24. Segunda etapa e Passo 4 do Coaching de Socialização.....	194
Figura 25. Grade de Metas no Trabalho.....	195
Figura 26. Terceira etapa e Passo 5 do Coaching de Socialização.....	198
Figura 27. Ecologia da Decisão no Trabalho.....	201
Figura 28. Quarta etapa e Passo 7 do Coaching de Socialização.....	203
Figura 29. Integração – Indivíduo / Organização.....	204
Figura 30. Sistema Completo e Complexo.....	212

## 1. INTRODUÇÃO

A presente tese de doutoramento está inserida no programa de Ciências Empresariais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Ao propor o uso do *Coaching* para a fase de encontro da socialização de novos colaboradores, contribui-se com a proposição de uma nova aplicação do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal nas organizações, respondendo às necessidades sociais e econômicas em contexto corporativo. Desse modo, ao propor a aplicação e o uso do *Coaching* na fase de encontro no processo de socialização de novos colaboradores nas organizações, desenvolve-se mais um recurso para a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Na tese, mencionam-se as teorias de gestão, o surgimento da GRH e o seu desenvolvimento até a ideia de gestão por competência e, dentro dela, o processo de socialização como uma sua função. A socialização é explicada a partir de suas distintas fases, com ênfase na fase de encontro ao explorar as táticas comumente utilizadas. Em seguida o *Coaching* é descrito como um processo de aprendizagem individual e como pode ser a relação com a área de GRH, notadamente na fase de encontro da socialização. O uso do *Coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal é proposto na fase de encontro da socialização, diferentemente de sua aplicação atual que está centrada em fases mais avançadas da vida organizacional do colaborador. Para esse fim, é proposto que a GRH se aproprie dos conhecimentos utilizados nos processos de *Coaching* resultando numa aplicação útil para a socialização de novos colaboradores a partir desses pressupostos.

### 1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Allen (2006), novos colaboradores deixam as empresas com frequência antes ainda de se sentirem como membros da organização, porque eles não se adaptaram completamente aos valores e à cultura organizacional. Também Mosquera (2007) afirma que o *turnover* nas organizações é significativamente maior no período de ingresso do indivíduo na organização do que em períodos mais tardios. É a fase de encontro do novo colaborador com a nova organização, período coincidente com aquele em que as práticas de socialização devem ser pensadas para o acolhimento e a integração dos colaboradores (Griffeth & Hom, 2001). Nela, frequentemente, ocorrem quebra de contrato psicológico, alto índice de inadaptação dos novos colaboradores e, conseqüentemente, demissões por pedido e também por baixa produtividade. A mesma afirmação é compartilhada por Allen (2006) que entende ser uma questão problemática para as empresas, porque investimentos foram feitos no recrutamento, na seleção e no treinamento, acarretando prejuízos ao não recuperar o investimento realizado. Um dos

principais motivos da saída precoce dos novos colaboradores é o inadequado processo de socialização, segundo Allen, (2006) que encontra fundamentação em estudos anteriores como o de Fischer (1985).

Para Kim, Cable, e Kim (2005) a socialização é fundamental para o ajustamento da pessoa à organização, uma vez que o objetivo primeiro é fornecer um quadro da cultura e dos valores organizacionais que possibilitem que os novos colaboradores respondam positivamente ao ambiente, juntamente com os demais colaboradores. Trabalhos anteriores, como aqueles realizados por Van Maanen e Schein (1979), alertavam para a mesma problemática. Deve-se entender, segundo os autores, que os novos colaboradores ao ingressarem na organização precisam lidar com as suas expectativas e o ambiente real encontrado. Da mesma forma, os novos colaboradores ainda não possuem uma rotina confortável que lhes permita interagir com os demais prevendo as possíveis respostas (Van Maanen & Schein, 1979). Finalmente, por mais ajustado e esclarecido que tenha sido o processo de recrutamento, seleção e a descrição da função há uma falta de identificação com o trabalho, assim como com aquilo que ocorre a sua volta (Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Desse modo, segundo Cable e Parsons (2001), como as organizações tratam os novos colaboradores nos primeiros meses envia claros sinais de quão bem eles podem se ajustar a ela ou não.

Entende-se, portanto, que um adequado processo de socialização na fase de encontro tende a diminuir o *turnover*, melhorando o nível de ajustamento dos novos colaboradores à organização, conforme sustentado por Cable e Parsons (2001). Kim *et al.*, (2005) também afirmam que a implementação de estratégias de socialização bem estruturadas tende a diminuir a ambiguidade e a ansiedade para os novos colaboradores, porém pode estimular a passividade ao presumir que a condução do processo está a cargo da organização. O entendimento de que a organização controla o processo de entrada tem sido desafiado pela proatividade dos novos colaboradores que, segundo Griffin, Colella e Goparaju (2000), pode ter um papel importante na fase de encontro da socialização. A proatividade é uma das principais competências esperadas dos novos colaboradores pelos empregadores, conforme pesquisas realizadas por Huhman (2014). Ela é citada como proatividade, além de ter suas características encontradas em denominações como automotivação, iniciativa, adaptabilidade, criatividade, inovação e capacidade para resolver problemas. A proatividade tende a levar os novos colaboradores a buscar informações sobre o ambiente, as tarefas e as rotinas organizacionais com a nova rede de contactos, com os antigos colaboradores, nos manuais de acolhimento e em outras fontes que lhes permita acesso às normas e à cultura organizacional (Huhman, 2014).

Estimular a proatividade dos novos colaboradores, considerando todas as competências anteriormente citadas, é parte da justificativa da introdução do *Coaching* na fase de encontro do processo de socialização como uma tática de integração individualizada. Ao entender que o *Coaching* é uma forma de intervenção que permite ao indivíduo a assunção da responsabilidade pelo desenvolvimento e pela melhoria de desempenho pessoal, segundo Gormley e van Nieuwerburgh (2014), tem-se uma ferramenta que estimula a proatividade individual com resultados organizacionais positivos. O *Coaching*, segundo Neale, Spencer-arnell e Wilson (2009), é considerado uma maneira rápida e eficaz de desenvolvimento humano com os resultados incidindo sobre aquele que participa do processo, melhorando o desempenho, diminuindo a rotatividade e aumentando a produtividade individual, com reflexos nas organizações.

Conceitos similares são apresentados por autores que são considerados coaches de excelência no mercado global. Wolk (2010) afirma ser o *Coaching* um processo de interação que possibilita ao sujeito exercer um papel ativo na busca e consecução de seus objetivos, permitindo-lhe desenvolver todo o seu potencial. Também Whitmore (2009) e Downey (2010) descrevem o *Coaching* como o ofício de facilitar o aprendizado, de estimular o desenvolvimento e de aumentar o desempenho dos indivíduos por meio do desbloqueio das suas potencialidades, com reflexos positivos nas organizações às quais pertencem.

Ao se propor o uso e a aplicação do *Coaching* na fase de encontro do processo de socialização, tende-se a estimular a proatividade dos novos colaboradores que passam a ser elementos ativos no processo, conforme Griffin *et al.*, 2000), e a diminuir os efeitos do nivelamento muito comum nos processos institucionalizados e estruturados de socialização, segundo Herrmann (2013). Este autor, que estudou Kierkegaard e a comunicação indireta, entende o nivelamento como um processo discursivo e comunicativo que reduz o indivíduo a um elemento de massa, muito comum nos processos institucionalizados de socialização. Com o uso do *coaching* desde a chegada do novo colaborador à organização, estimula-se também o processo de autoaprendizagem e autoaprendizagem dirigida, uma vez que o *coaching* será usado para fins específicos de interesse do novo colaborador (Ellinger, 2004). Por isso, a introdução do *Coaching* na fase de encontro da socialização tem como pretensão estimular a que o novo colaborador assuma parte da responsabilidade sobre o seu processo de socialização, passando a ser um elemento ativo do processo e não apenas o seu objeto. Inverte-se parte da lógica da socialização, que na visão atual parte do pressuposto que o novo colaborador deve ser integrado, levando-o a desempenhar um papel de querer integrar-se, proposto pela aplicação e uso do *Coaching* no processo de socialização.

Desse modo, a grande maioria das táticas e ferramentas até então utilizadas na fase de encontro da socialização entendem que o novo colaborador é socializado, o que induz a que ele seja um elemento passivo no processo. A proposição da aplicação e do uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização faz com que o novo colaborador seja parte ativa no processo, estimulando e desenvolvendo a sua proatividade num processo complementar que pode tornar a socialização mais rápida e eficaz. Pretende-se, dessa forma, antecipar os resultados auferidos pelo uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal dos colaboradores encontrados em outras fases de sua vida organizacional.

Pesquisas citadas por Neale *et al.* (2009) mostram que 92% das organizações entrevistadas no Reino Unido usam o *Coaching* com os seus colaboradores e os resultados apontam o índice de 96% de entrevistados que consideram ter havido melhoria no desempenho individual, com consequente aumento do desempenho organizacional. Desse modo, as pesquisas acima confirmam a eficácia do uso do *Coaching* pelas organizações como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal. Entretanto, não há referências quanto ao uso do *Coaching* no processo de socialização dos novos colaboradores como uma tática de acolhimento e integração.

Cabe destacar, portanto, que o *Coaching* é utilizado no decorrer da carreira dos colaboradores, notadamente quando se percebe um potencial a ser desenvolvido ou um conflito a ser gerido. O uso do *Coaching* em momentos subsequentes à fase de encontro da socialização na vida do colaborador também foi confirmado em entrevistas realizadas com gestores de RH de quatro grandes corporações na fase de concepção do projeto da tese. As entrevistas tinham o objetivo de avaliar a presença do *Coaching* nas organizações como instrumento de desenvolvimento pessoal de colaboradores e se estaria ele sendo usado como estratégia de socialização na fase de encontro. As entrevistas foram feitas com objetivos qualitativos.

Duas entrevistas foram feitas via skype e outras duas foram enviadas por e-mail. Da pergunta (1) *A organização faz algum trabalho de socialização, entendidos como de acolhimento e integração na contratação de novos colaboradores (Se sim, quais os processos implementados, qual a sua duração, como são desenvolvidos e quais os níveis hierárquicos)?* Obtiveram-se respostas diferentes em conteúdos, práticas e processos, porém similares com relação aos objetivos. Todos os entrevistados afirmaram que as respectivas organizações têm processos de acolhimento e de integração para os novos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Pode-se observar a tendência de que os processos coletivos e institucionalizados são dirigidos para os níveis hierárquicos inferiores, enquanto as organizações tendem a adotar algumas práticas individualizadas para os níveis hierárquicos superiores. Entre as práticas individualizadas tem-se o “mentoring” para contratados estratégicos e mais jovens,

colaborador de apoio para contratados seniores e o veterano responsável para cargos de nível hierárquico mais baixo. Os períodos das práticas de socialização podem variar de algumas semanas até seis meses, segundo os entrevistados. Nenhum dos entrevistados mencionou o uso do *Coaching* como uma ferramenta ou estratégia de socialização de novos colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos.

Quando confrontados com a pergunta (2) *Qual a receptividade dos colaboradores com o trabalho de socialização e com as práticas de acolhimento e integração (Problemas identificados ou sanados, índice de adaptabilidade, saída antes do término do contrato de experiência, saída antes de completar um ano)?* Todos os entrevistados realçaram a importância das estratégias, táticas e práticas de socialização. Relataram as estratégias implementadas desde o acolhimento no primeiro dia de trabalho até o acompanhamento ao seu respectivo setor e a apresentação à sua nova equipe. Houve consenso entre os gestores de recursos humanos entrevistados sobre o momento delicado que é para o novo colaborador a chegada, o acolhimento e a integração, assim como a necessidade de sentimento de pertencimento à organização. Outro ponto destacado pelos gestores é que nessa fase os novos colaboradores estão mais receptivos para as atividades propostas pela organização e que quanto mais rapidamente os programas de integração forem implementados maiores as possibilidades de êxito. Constatou-se a existência de trilhas de aprendizagens em todas as organizações. Apesar dos esforços e iniciativas mencionadas pelos gestores de recursos humanos entrevistados, todos reconheceram haver uma taxa de *turnover* mais elevada no período inicial da presença na organização dos novos colaboradores.

A pergunta seguinte (3) *O Coaching é usado na empresa (Se sim, quais os objetivos)?* Teve a resposta afirmativa de todos os entrevistados. Os gestores revelaram que dispõem de parcerias com empresas que oferecem os serviços de *Coaching*. Os objetivos dos gestores de RH estão diretamente ligados com o desenvolvimento de alguma competência específica ou a minimização de conflitos que poderão alavancar o desempenho dos colaboradores indicados para o processo. *“Muitas vezes, quando se identifica um conflito ou uma possibilidade de melhoria de algum executivo, nós do RH, indicamos o Coaching como um instrumento de desenvolvimento pessoal”*, afirmou o Entrevistado número 3.

Na sequência, a pergunta (4) *Qual é o público (nível hierárquico) e em que momentos ou fases da vida do colaborador na organização ele é usado? Na chegada? Na mudança de função? Ou outras situações?* Ela confirmou o pressuposto de que o *Coaching* não é usado no período de ingresso do novo colaborador na organização. O Entrevistado 4, quando indagado se o *Coaching* era usado na chegada do novo colaborador, disse: *“Não, não. Nesse momento temos outras práticas de acolhimento e boas-vindas...”*. Destaque-se que todos os Gestores de RH disseram que o *Coaching* é sugerido para líderes,

principalmente quando estes têm uma necessidade específica de desenvolvimento. Foram citados exemplos de líderes que assumiram uma responsabilidade de maior complexidade e/ou líderes recém-promovidos para desafios de gestão de equipes. De certa forma, esse é o ponto em que o *Coaching* é utilizado na fase de encontro da socialização. Considere-se que a migração de área ou a promoção hierárquica exigem do colaborador um novo processo de socialização. Também cabe apontar que a indicação do *Coaching* tem sido para os níveis hierárquicos superiores, notadamente entre coordenadores, diretores e executivos.

À pergunta (5) *Foram identificados benefícios e/ou limitações no uso do Coaching?* Obtiveram-se três afirmativas, em que os gestores de RH acreditavam que os benefícios eram visíveis e positivos para o indivíduo e para a organização. Porém, o Entrevistado 3 revelou que eles não faziam o acompanhamento dos resultados e não usavam nenhum critério de avaliação após o uso do *Coaching* pelos executivos. Outro ponto de interesse foi citado por dois gestores que relataram algumas limitações relativas à resistência de alguns gestores em aceitar o uso do *Coaching*, ainda que fosse uma recomendação do setor de GRH.

Por fim, foi introduzida uma pergunta sobre a socialização na fase de encontro dos novos colaboradores e o uso do *Coaching*. Ao serem indagados (6) *Você acredita ser pertinente usar o Coaching na fase inicial da socialização como uma prática de integração e acolhimento? Se sim, como seria a sua implementação e o seu enquadramento na estratégia da empresa e nas políticas de RH?* Obtiveram-se respostas diferentes expressando divergências nos pontos de vista. O Entrevistado 1 foi reticente quanto ao uso do *Coaching* já na chegada do novo colaborador à organização, uma vez que não se saberia sobre que bases trabalhar. O Entrevistado 2 revelou que não havia pensado no assunto, mas que talvez fosse uma prática interessante no caminho de evitar conflitos desde cedo. O Entrevistado 3 acredita que deveria ser usado desde logo, indagando-se, “Por que ainda não propus isso?”. E o Entrevistado 4 comentou que era um investimento muito alto para ser feito antes de se saber se valeria a pena ou não.

Pode-se também citar um exemplo extraído de Barner e Higgins (2007) que ratifica a importância de se oferecer o *Coaching* como uma ferramenta de socialização na fase de encontro de novos colaboradores. Os pesquisadores descrevem a situação da contratação de um novo diretor de vendas por parte de uma indústria do setor farmacêutico que seis meses depois foi encaminhado para um processo de *Coaching*. Isso porque apesar das excelentes credenciais e das acertadas estratégias de vendas propostas pelo novo diretor ele teve uma série de conflitos na sua nova atividade. Em função dessas dificuldades foi sugerido ao novo diretor que trabalhasse com um *coach* externo para minimizar os conflitos. Portanto, tivesse o novo diretor entrado na organização com a possibilidade de se integrar

por meio do uso do *Coaching*, talvez não tivesse gerado os conflitos com os quais ele se defrontou, quase motivando a sua saída da organização.

Na pesquisa bibliográfica feita não se havia encontrado referências ao *Coaching* ser usado intencionalmente pela GRH como ferramenta de socialização de novos colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico. Da mesma forma, as entrevistas com os gestores de RH, ainda que em número reduzido, evidenciaram a ausência. Assim, constatou-se uma lacuna no uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal dentro das organizações. Por isso, na tese se propõe uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para o momento da chegada dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração. O *Coaching* de socialização se insere nas metodologias, se alimenta das teorias presentes nas diferentes abordagens e modelos de *Coaching*. A intenção é a de que a GRH das organizações utilize o *Coaching* desde a fase de encontro na socialização de novos colaboradores, como uma estratégia individualizada e complementar às táticas institucionalizadas. Com isso, pode-se antecipar o desenvolvimento do potencial, prevenir conflitos e melhorar o desempenho individual e organizacional.

Entende-se que o uso do *Coaching* possa permitir que se desenvolva uma nova forma de se pensar o processo de socialização dos indivíduos nas organizações, aproveitando-se que a GRH e a socialização são centradas na organização, enquanto o processo de *Coaching* é centrado no indivíduo. Isso também justifica o uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal aplicado no momento da chegada dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração, contribuindo para um adequado processo de socialização. Centra-se numa abordagem complementar da socialização que privilegia o indivíduo, dando-lhe um papel ativo no processo, e também a organização. A pretensão é a de diminuir a passividade do novo colaborador como elemento a ser socializado, passando ele a ser um elemento ativo no processo ao buscar a socialização (Herrmann, 2013). O *Coaching* também é considerado uma ferramenta que se desenvolve por meio da autoaprendizagem assumindo contornos de autodirecionamento se aplicado para um fim específico de quem dele faz uso (Ellinger, 2004)

Pretende-se que o colaborador não somente seja acolhido, integrado e socializado, mas que ele se integre e se socialize, desempenhando um papel ativo no seu processo de se tornar um membro organizacional pleno.

## 1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

A tese propõe uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para o momento da chegada dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e de integração, contribuindo para um adequado processo de socialização. O *Coaching* de socialização se insere nas metodologias, se alimenta das teorias presentes nas diferentes abordagens e modelos de *Coaching*. Por um lado, o papel da socialização é o de garantir que o profissional possa se desenvolver plenamente e o momento da entrada na organização é crucial (Cooper-Thomas & Anderson, 2002). Por outro lado, segundo Wolk (2010), o *Coaching* é entendido como um processo de desenvolvimento de pessoas na busca pelo alcance de seu potencial, com características interativas e dinâmicas. Considere-se que o processo de *Coaching* visa desenvolver pessoas e que a socialização dos colaboradores é um dos papéis da GRH, a quem cabe programar ações que levem os colaboradores ao empenhamento, ao alto desempenho e ao alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais (Purcell, 1998). Assim, a tese partiu da pergunta problema: *como aproveitar os benefícios do processo de Coaching como mais uma ferramenta de acolhimento e de integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores?*

A partir da pergunta se obteve o objetivo geral da pesquisa que é o de explorar o aproveitamento dos benefícios do processo de *Coaching* como uma ferramenta de acolhimento e integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores por meio de uma metodologia de aplicação. O objetivo geral foi desmembrado em diferentes objetivos específicos que depois de atendidos permitiram que também se atingisse o objetivo principal. Desse modo, na tese serão atendidos os objetivos pontuais de (1) descrever brevemente a evolução da GRH e as suas principais tendências; (2) conceituar a socialização e as suas fases, aprofundadamente a de encontro com a classificação das táticas; (3) definir o processo de *Coaching*, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional; (4) discorrer sobre os diferentes modelos de *Coaching* e identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro; (5) associar o processo de *Coaching* e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro; (6) propor uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração, que contribua para um adequado processo de socialização.

Assim, o objetivo na tese se justifica ao se propor uma nova aplicação para o *Coaching* na fase de encontro da socialização de novos colaboradores, como mais uma ferramenta individualizada de

acolhimento e integração, sem prejuízo de outras práticas e táticas que estejam pensadas para o processo.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO

A presente tese está composta por nove capítulos, as referências, apêndices e um anexo.

O primeiro capítulo é destinado à introdução, em que se apresentam as justificativas, os objetivos gerais e os objetivos específicos da tese, fazendo uma explanação daquilo que motivou o desenvolvimento da tese. Dependendo da perspectiva, pode parecer pouca ou senão demasiada a pretensão ao propor uma nova aplicação para uma ferramenta de desenvolvimento pessoal como o *Coaching*. Sugere-se que a GRH se aproprie ainda mais do conhecimento que o *coaching* como processo utiliza para o desenvolvimento das pessoas. As pesquisas apontam que ele é largamente utilizado pelas pessoas e pelas organizações, entretanto ainda não o era na fase de encontro da socialização dos colaboradores como uma tática individualizada. Por isso, o proposto na tese é contextualizar a GRH, a socialização e o *coaching* para depois sugerir uma metodologia de aplicação, uma vez que foi constatado o seu não uso na fase de encontro da socialização dos novos colaboradores. Esse é o objetivo geral que será alcançado pelo atendimento aos objetivos específicos que serão detalhados nos parágrafos seguintes.

O capítulo dois traça um breve cenário da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo considerada a grande área na qual se inserem as demais derivações, segundo Boxall, Purcell e Wright (2007). Estes autores entendem que a GRH é uma atividade fundamental em qualquer organização em que trabalhem seres humanos, preocupando-se em gerir o trabalho e as pessoas para que se alcancem os resultados esperados pelas organizações e pelas pessoas. Desse modo, ainda que existam autores como Serrano (2010) que entendam que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é uma evolução da GRH, assim como a gestão por competências, a opção feita para esta tese é a de Boxall *et al.* (2007) que coloca a GRH como a grande área. Enfim, a presente tese, não tem a preocupação em se alinhar com um modelo ou corrente teórica que defenda uma ou outra classificação da área, mas que conduza a GRH a se apropriar de conhecimentos nascidos fora de sua área de abrangência, como o *coaching*, mas que tem potencial para contribuir com o seu papel. Assim, se faz referência direta ao *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal que migrou dos esportes para as organizações (Gallwey, 2000) e a socialização na fase de encontro é mais uma das responsabilidades da GRH que pode ser beneficiada com a ampliação da visão.

No capítulo três o leitor vai encontrar aporte teórico sobre a socialização dos novos colaboradores, um dos pilares da tese. São resgatados autores essenciais da área como Feldman (1976); Van Maanen (1978); Van Maanen e Schein (1979); Louis (1980); Allen e Meyer (1990); e Cooper-Thomas e Anderson (2002) que deram as bases da conceitualização e da abrangência da área, assim como autores mais recentes como Cooper-thomas e Anderson (2006); Ashforth, Sluss e Saks (2007); Carvalho-Freitas, D'Ávila Toledo, Nepomuceno, Coelho Suzano e Drumond Almeida (2010); Grusec (2010); e Madlock e Chory (2014) que teorizam e apresentam resultados daquilo que é entendido como socialização nas organizações. Discorre-se principalmente sobre a socialização na fase do encontro com os seus quatro processos ligados à iniciação à tarefa, à iniciação ao grupo, à definição do papel e à avaliação congruente (Feldman, 1976), identificando as táticas de socialização segundo Van Maanen e Schein (1979) e seguindo uma classificação proposta por Jones (1986). Entretanto, conceitua-se também a socialização antecipatória segundo Debra (1987) e recorre-se à descrição de um processo de *coaching* nessa fase para justificar mais uma vez o seu uso na fase de encontro. Assim, consegue-se identificar o *Coaching* de Socialização como sendo uma tática de socialização individualizada de carácter individual e informal quanto ao contexto; não sequencial e variável quanto ao conteúdo; e individualizada e disjuntiva e institucionalizada e de investidura quanto aos aspetos sociais (Jones, 1986). O capítulo termina com as subsecções 3.4.3 e 3.4.4 em que se descreve aquilo que as organizações oferecem como táticas de socialização na fase de encontro e aquilo que as pessoas sentem na fase de encontro no processo de socialização.

O capítulo quatro avança para explorar o *Coaching* como outro dos aspetos basilares da tese, uma vez que se sugere que ele seja usado na fase de encontro da socialização. Desse modo, são pesquisados alguns dos principais nomes da área como Grinder e Bandler (1979), Gallwey (2000), Whitmore (2009), Wolk (2010), entre outros, para conceituar o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e são mostradas pesquisas que atestam os seus resultados em ambiente organizacional dos autores Gormley e van Nieuwerburgh (2014), Neale *et al.* (2009) e Florent-treacy (2009). Também merecem destaque as diferenças conceituais e de aplicação em função de ainda ser uma área jovem e com pouca base teórica consolidada (Nelson & Hogan, 2009). Avança-se para a identificação da cultura do *coaching* que se alinha com a cultura da mudança (McLean, 2012; Hawkins & Smith, 2006; McHenry, Harrah, & Berry, 2008) e a interseção com a diversidade das pessoas e das organizações, entendendo-os como sistemas completos, complexos e interdependentes (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010; Herrmann, 2013; Morin, 2003; Wilber, 1997). O passo seguinte do quarto capítulo foi apontar aqueles que são entendidos como os quatro grandes modelos de *coaching*, o clínico, o

comportamental, o sistêmico e o construtivista social (Barner & Higgins, 2007), identificando o alinhamento com o *Coaching* de Socialização. O Capítulo quatro também abarca as principais abordagens de *coaching*, segundo Cox *et al.* (2010) e cita algumas das principais metodologias e aplicações do *coaching* (Dembkowski, Eldridge, & Hunter, 2013; Lotz & Gramms, 2014). No capítulo ainda se faz uma comparação entre duas metodologias para explorar as similaridades entre elas (O'Connor & Lages, 2002; Wolk, 2010) e é finalizado vinculando o *Coaching* com as teorias de aprendizagem de adultos (Kolb, 1984; Knowles, Holton, & Swanson, 2005; Cox *et al.*, 2010), entendendo que esse é o momento vivido pelo novo colaborador na fase de encontro da socialização.

O quinto capítulo aprofunda as associações entre a socialização na fase do encontro e o *coaching* como processo de desenvolvimento pessoal. Nele, alinham-se os processos de socialização na fase de encontro: (1) à iniciação à tarefa; (2) à iniciação ao grupo; (3) à definição do papel; e (4) uma avaliação congruente (Feldman, 1976) com as etapas de um processo de *coaching*: (1) a introdução/abertura; (2) a exploração, compreensão e interpretação; (3) a expansão; e (4) o fechamento (Wolk, 2010), dando a ideia de complementaridade que se buscará na aplicação sugerida.

O capítulo seis se refere a metodologia de pesquisa, que fundamentalmente é uma revisão de literatura interpretativa, crítica e integrativa que permite o surgimento de algo novo de conhecimentos convergentes (Cristiane & De Lima, 2007), como é o caso da socialização e do *coaching*. Acredita-se que o *coaching* possa oferecer parte daquilo que a socialização na fase do encontro necessita para cumprir com o seu papel de socializar o novo colaborador, porém permitindo que ele seja um elemento ativo no processo.

Enfim, o capítulo sete revela o resultado da presente tese em que apresenta O COACHING DE SOCIALIZAÇÃO: UMA FERRAMENTA INDIVIDUAL NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES. Antes, porém, de propor a aplicação do *Coaching* de Socialização, faz-se um resgate e um aprofundamento das convergências e das complementaridades entre os processos da socialização na fase do encontro e o *coaching*. Além das argumentações teóricas, discorre-se sobre as figuras que ilustram aquilo que é defendido em toda a tese. A Figura 11 (p. 115) compara os processos de socialização com as etapas do *coaching* (Feldman, 1976; Wolk, 2010); a Figura 12 (p. 116) resgata a proposta inicial da construção da aplicação do *Coaching* de Socialização (Feldman, 1976; Ramos & Bento, 2005; Mário Ceitil & Custódio, 2007; Wolk, 2010) ; a Figura 13 (p. 134) demonstra as convergências entre a socialização a partir das necessidades daquela e os benefícios deste (Saks & Ashforth, 1997; Gormley & van Nieuwerburgh, 2014); a Figura 14 (p. 141) representa o conceito final do *Coaching* de Socialização (Feldman, 1976; Barner & Higgins, 2007; Boxall *et al.*, 2007; Elaine Cox

*et al.*, 2010; Wolk, 2010); e a Figura 15 (p. 146) aprofunda as interdependências do *Coaching* de Socialização ao entender a organização e o indivíduo como sistemas completos, complexos e interdependentes (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Morin, 2003; Wolk, 2010). Reforça-se no capítulo a necessidade da profundidade dos conhecimentos do *Coach* de Socialização sobre a sua atuação, bem como sobre a área de GRH e as táticas de acolhimento e de integração programadas pela organização com os indicadores mais importantes para poder apoiar o novo colaborador no caminho de se tornar um membro pleno. Por fim, baseado na metodologia de *Coaching* Transformacional defendida por Wolk (2010), propõe-se o *Coaching* de Socialização com os seus passos, as suas etapas, as perguntas e as ferramentas pensadas para a fase de encontro da socialização vivida pelo novo colaborador.

Para concluir, no capítulo oito são analisados os resultados que podem ser alcançados pela aplicação do *Coaching* de Socialização, considerando as vantagens e as desvantagens inerentes à sua aplicação. E no capítulo nove são feitas as considerações finais destacando as limitações do estudo, bem como as possibilidades de novos estudos, principalmente pela validação da tese da aplicação do *Coaching* de Socialização.

## 2. BREVE CENÁRIO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com o intuito de situar o leitor, descreve-se brevemente o caminho percorrido pelas teorias que fundamentam a moderna gestão das grandes organizações, o surgimento da GRH e a sua consolidação como uma área de estudos. Com isso, abre-se caminho para o entendimento da associação entre a socialização e o *Coaching* dentro do campo da GRH como uma estratégia de acolhimento e de integração.

O surgimento das grandes organizações é marcado pela profissionalização da gestão com o advento da Revolução Industrial. Isto não quer dizer que antes deste período não houvesse grandes empreendimentos, pois para alguns autores, como Kieser (1987), os primeiros esboços da gestão de forma sistematizada encontram-se nos mosteiros medievais. Segundo Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007), a moderna gestão distribui-se em seis grandes grupos em ordem cronológica, sendo eles a Melhoria Industrial (1870 - 1900), a Gestão Científica (1900 - 1923), as Relações Humanas (1923 - 1955), o Racionalismo Sistemático (1955 - 1980), a Cultura Organizacional (1980 - 1993) e por fim o Racionalismo Radical (1993 - dias de hoje). Destaque-se que segundo Cunha *et al.* (2007) todas coexistem nos modelos atuais. Barley e Kunda (1992) entendem que as teorias têm algum tipo de controle podendo ser normativo ou racional. Os autores acreditam que o controle normativo subjacente em algumas teorias tem uma maior preocupação com o lado psicológico e social da organização. Por outro lado, as teorias de gestão assentes no controle racional tendem a analisar as organizações de modo funcionalista e de resultados. Porém, todas elas centram-se nas necessidades organizacionais, relegando o indivíduo a um segundo plano.

Nessa evolução da moderna gestão empresarial surge o conceito de GRH, aproximadamente no período das Relações Humanas. Porém, cabe destacar que publicações científicas e iniciativas empresariais que tratam da questão da GRH já apareciam no início do século XX, tornando-se uma expressão de uso corrente no meio acadêmico britânico na década de 1970 (J. G. Neves, 2007). Apesar do uso da expressão ser corrente em alguns meios acadêmicos, o impulso efetivo para a consolidação da área de GRH como objeto de estudo, pesquisa e prática de gestão ocorre na década de 80 (Guest, 1990). Este impulso dá-se, principalmente, quando a GRH é assumida nos EUA, por acadêmicos e consultores, como uma alternativa à antiga gestão de pessoal.

A GRH passa a ser conceituada como tudo o que envolve as relações de emprego numa organização, associando-a a empenhamento, alto desempenho e a busca por objetivos num grupo complexo de força de trabalho, muitas vezes segmentado (Purcell, 1998). Boxall, Purcell e Wright (2007) afirmam que a GRH é a gestão do trabalho e das pessoas para que se alcancem os fins desejados pelas

organizações e pelas pessoas, sendo uma atividade fundamental em qualquer organização em que os seres humanos sejam empregados. A GRH, segundo os autores, não é algo que precisa ser justificado, uma vez que é inevitável que aconteça a partir do momento em que uma organização começa a crescer. Boxall *et al.* (2007) entendem que apesar de haver uma infinidade de ideologias, estilos e abordagens gerenciais o gerenciamento dos recursos humanos é uma necessidade. Pode-se questionar a aplicabilidade, a eficiência e o desempenho de um ou de outro modelo, porém o que não se pode questionar é a sua inevitabilidade. Enfim, pode-se afirmar que a GRH é indispensável em qualquer organização, porque tudo o que existe fora da natureza, de uma ou de outra forma, é feito pelas pessoas e para as pessoas (Rauber, 2010).

Autores como Serrano (2010) acreditam que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é uma evolução da GRH. Desse modo, a GRH foi acrescida da palavra estratégica, sendo considerada como novo paradigma ao enfatizar a relevância da participação dos empregados e sua gestão como parte essencial para se alcançar uma vantagem competitiva, tendo os empregados uma participação importante no novo estilo de gestão (Kaufman, 2001). Entretanto, a inclusão da palavra “estratégica” no conceito de GRH não refletiu, desde o início, uma mudança de atitude. Essa posição aparece quando Boxall e Purcell (2000) indagam sobre qual seria a diferença ao se acrescentar o adjetivo estratégico no conceito de GRH? No âmbito das palavras, segundo os mesmos autores, foram escritos muitos livros, textos e artigos científicos em que simplesmente foi acrescentado um adjetivo à expressão GRH, não resultando em nenhuma consequência prática. Entretanto, destacam eles, que acrescentar o adjetivo estratégico à denominação GRH deve resultar em uma visão crítica da eficiência organizacional, abrangendo a estratégia da empresa, o desempenho organizacional e individual, considerando-se o envolvimento dos colaboradores nessa relação. Esse pode ser um dos pontos a considerar ao propor o *Coaching* no processo de socialização como uma forma de dar importância às pessoas, tornando a GRH e as pessoas efetivamente estratégicas desde a sua chegada à organização (Brightman, 2003).

Segundo Bamberger e Meshoulam (2000), se a GERH é o processo através do qual as organizações se esforçam para ligar o capital humano, social e intelectual dos seus membros às necessidades estratégicas da empresa, a estratégia de RH adotada é o guião que os líderes das organizações usam para assegurar essa ligação. Para entender se a GRH está sendo estratégica podem-se fazer alguns questionamentos: (1) quais escolhas na GRH são críticas para o desempenho da empresa, incluindo políticas, práticas e investimentos? (2) Quais são os atores da organização que fazem estas escolhas? (3) Como poderia a GRH da empresa tornar-se mais efetiva, inclusive gerando algum tipo de vantagem competitiva no setor? (Boxall & Purcell, 2000).

Desenvolver novas ferramentas apropriando-se de outros conhecimentos pode ser uma estratégia para que a GRH seja estratégica e se respondam às questões anteriormente colocadas. O *Coaching* pode oferecer isso, uma vez que a sua abordagem central está no indivíduo. Sendo assim, um processo de socialização adequado pode garantir que os recursos humanos sejam estratégicos a partir do instante em que assim são tratados. O uso do *Coaching* nesse processo pode ser fundamental, uma vez que se centra no indivíduo (Brightman, 2003), fazendo com que a GERH seja realmente estratégica. Ao atender as necessidades do indivíduo a organização e o indivíduo são beneficiados.

Ainda que a GRH se pretenda estratégica, ela continua a manter a centralidade das decisões nas organizações e não nas pessoas (Brightman, 2003). Adotar o *Coaching* na fase de encontro da socialização, por meio de metodologias comprovadas por teorias de diferentes abordagens e modelos, encontra eco na GRH de competências, uma vez que ela aponta para a potencialização das competências individuais por meio de uma efetiva integração estratégica com a organização (Boselie & Paauwe, 2005). Também com as vantagens apontadas por Ramos e Bento (2005) de uma GRH de competências a criação de uma aplicação de *Coaching* de socialização dentro de metodologias fundamentadas em teorias, abordagens e modelos existentes, também encontra respaldo. Os autores afirmam que a preocupação da GRH com as competências dos colaboradores faz com que se tenha maior produtividade, cria-se um ambiente participativo, mantém-se uma orientação para resultados, estimula-se a competitividade, formam-se equipes comprometidas e consegue-se uma diferenciação no mercado. Assim como o *Coaching* prevê o desenvolvimento das capacidades individuais também a GRH de competências atua na mesma direção. Para isso, é necessário que a GRH entenda os objetivos da gestão empresarial e adote políticas que sejam coesas com os gestores de topo e com as necessidades dos indivíduos, além de contemplar os demais stakeholders (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Aplicar e usar o *Coaching* na fase de encontro da socialização como uma ferramenta de acolhimento e integração tende a potencializar as preocupações de uma GRH por competências.

Para Bratton (1999), há três aspectos no alinhamento e integração estratégica: (i) os objetivos estratégicos devem ser alcançados pela integração das políticas e práticas de GRH; (ii) a maior relevância interna e externa dos gestores de topo na GRH; e (iii) o envolvimento de todos os colaboradores com os objetivos da organização, gerando empenhamento e interesses comuns entre as partes. Finalmente, para se conseguir essa integração estratégica é necessário que haja um alinhamento entre os objetivos da organização e dos seus recursos humanos de forma individualizada. O uso do *Coaching* no processo de socialização dos colaboradores pode cumprir esse papel desde a sua chegada à organização, uma vez que coloca o indivíduo no centro da questão.

Ao pesquisar na literatura podem ser encontrados inúmeros modelos de GRH ou distintas classificações. Serrano (2010) aponta ainda quatro modelos de GRH, sendo eles o weberiano, os normativos (*hard* e *soft*), o de gestão macroeconômica e os contingenciais. Autores como Bamberger e Meshoulam (2000) Boxall e Purcell (2000) e Sheehan (2005) classificam a GERH como um modelo e não como uma evolução da GRH, conforme afirmado por Serrano (2010), podendo ser acrescentados a esses modelos a GRH por competências. Para Boxall *et al.* (2007) a grande área de estudos é a GRH que se divide em três subáreas: (1) a Micro Gestão de Recursos Humanos (MGRH) que abarca as subfunções de políticas e práticas de RH; (2) a GERH que volta o seu foco para as questões sistêmicas da organização e as suas consequências, preocupando-se em manter alinhadas as partes e as atividades para que todos saibam para que servem; (3) a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que não está necessariamente engajada numa ou noutra corrente teórica, porém preocupando-se com a GRH em organizações que ultrapassam as fronteiras nacionais de seus países de origem.

Na presente tese, não se tem a preocupação em pertencer ou se alinhar com um modelo ou corrente teórica. O foco aqui se volta para a GRH que pode se apropriar de conhecimentos nascidos fora de sua área de abrangência, mas que tem potencial para contribuir com o papel da GRH.

Essa convicção pode ser confirmada nas tendências encontradas para o futuro da GRH como a grande área de estudos. Lengnick-Hall *et al.* (2009) apontam ideias, pontos ou questões que devem ser analisadas e estudadas com mais acurácia para que efetivamente possam resultar em ganhos para as organizações e para os indivíduos. Lengnick-Hall *et al.* (2009) citam a necessidade de novos estudos em GRH especificamente relativos à importância do capital humano dentro das organizações. A GRH deve oferecer ferramentas e condições para se determinar o investimento em capital humano central e de apoio, colaborando na compreensão da gestão e do desempenho organizacional. Outra vez a proposta de voltar o processo de socialização de novos colaboradores para o indivíduo por meio de uma aplicação de *Coaching* pensada para esse fim ganha sentido. Ao dar condições, consciência e entendimento ao indivíduo sobre o seu verdadeiro papel na organização, tem-se melhores condições de mensurar o investimento organizacional na gestão de seu capital humano. Com isso, desenvolvem-se as competências mais adequadas para a melhoria do desempenho do indivíduo e da organização.

Assim como é fundamental entender a relação, por vezes, conflitiva entre organização e indivíduo ou indivíduo e organização. Para Morin (2003) é fundamental a comunicação entre as partes e o todo sem prejudicar um em função do outro. Segundo o autor, esse entendimento permite desenvolver a perspectiva do princípio sistêmico que mantém a interdependência entre o indivíduo e a organização e da organização com o indivíduo.

O uso do *Coaching* na socialização pode ser um pequeno passo nessa direção, uma vez que tende, inicialmente, a inverter a centralidade do processo para poder equalizar o papel das organizações e dos indivíduos. É fundamental entender que o indivíduo é a menor unidade organizacional, mas nem por isso mais ou menos importante. O desafio dos gestores de RH é entender que uma atuação local sobre um indivíduo repercute numa modificação global na organização, assim como a atuação da organização modifica o indivíduo.

Essa tendência é apontada pelos autores nas questões relativas à implementação de novas estratégias de GRH. Com o reconhecimento de que boas práticas de RH refletem diretamente no desempenho organizacional, há um entendimento de que mais pesquisas e evidências devem ser levantadas para posteriormente serem implementadas. Trata-se de revelar os objetivos estratégicos na linha de visão de todos os colaboradores, o que tornaria mais fácil alcançá-los. Considera-se que ao saber naquilo que estão envolvidos é mais efetiva a colaboração para se alcançar os objetivos estratégicos.

Num estudo bem mais recente, Odhiambo (2017) faz uma revisão de cem estudos realizados entre os anos de 2011 e 2016 para encontrar as maiores tendências da área de gestão de recursos humanos. No estudo Odhiambo (2017) aponta os dez principais temas que são preocupações dos gestores e das organizações, sendo eles: (1) preparação para a mudança, (2) comunicação, (3) governança corporativa, (4) cultura, (5) fatores críticos de sucesso, (6) função de recursos humanos e as questões das pessoas, (7) liderança, (8) modelos, desenhos e abordagens para a mudança, (9) resistência e (10) análise teórica. Entretanto, o que é mais revelador sobre as tendências encontradas está quando são separadas as três tendências que mais aglutinaram as opiniões e os estudos, sendo elas: em primeiro lugar, a preocupação com os modelos, desenhos e abordagens para a mudança com 56% de presença nos estudos analisados; o segundo lugar das tendências se volta para a preocupação com a função de recursos humanos e as questões das pessoas nas organizações com 38% dos respondentes indicando este tema; e em terceiro a preocupação com a análise teórica aparece em 26% dos estudos. Ressalte-se que alguns temas foram repetidos nos estudos. Porém, o que realmente merece destaque nesse estudo é que os principais tópicos tratam da preocupação com a mudança e com a abordagem para com as pessoas. Não deixa de ser óbvio; entretanto reforça a pretensão da tese que, por meio de um trabalho individualizado, poderá trabalhar com as mudanças individuais que terão reflexo no desempenho organizacional.

Volta-se à proposta inicial de se repensar as práticas de socialização de novos colaboradores, levando o indivíduo ao centro do processo por meio do uso do *Coaching* desde o seu ingresso na

organização. Com isso, permite-se que o novo colaborador identifique claramente os próprios objetivos e se os mesmos estão ou podem alinhar-se com aqueles da organização. Com essa proposta, termina-se por obter uma equalização entre os papéis da organização e do indivíduo.

### 3. A SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

A busca pela garantia de que o profissional contratado se desenvolva plenamente é um dos fatores que dá relevância ao processo de socialização organizacional, integrando-o efetivamente (Cooper-Thomas e Anderson, 2002). Por isso, a seguir serão tratados alguns conceitos de socialização organizacional, conetando-os a tese de usar o *Coaching* como uma ferramenta individual para melhorar o processo na fase de encontro por meio de um papel ativo do colaborador.

#### 3.1 CONCEITOS E COMENTÁRIOS SOBRE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Entenda-se socialização como o processo pelo qual um novo colaborador transforma-se de um indivíduo externo a um sujeito interno e efetivamente acolhido, adaptado e integrado à organização (Cooper-thomas & Anderson, 2006). Também pode ser entendido como o processo pelo qual as pessoas de dentro da organização estruturam a entrada ou a movimentação de colaboradores de forma a incluí-los, aproveitando as suas experiências e conhecimentos anteriores (Van Maanen, 1978). Feldman (1976) concebe que a socialização é o caminho em que elementos externos são conduzidos para se tornarem membros internos e ativos na nova organização. Conforme Pascale (1985), o processo tem o objetivo de estabelecer uma base de atitudes, hábitos e valores que promovam a cooperação, a integridade e a comunicação entre o novo colaborador e a organização, deixando as partes satisfeitas.

Segundo Van Maanen e Schein (1979), a socialização dos novos colaboradores deve ser pensada considerando pontos que são fundamentais para que se alcance o objetivo de acolher e integrar com efetividade. Por isso, segundo os autores, a socialização proposta pela organização deve entender que no processo de entrada na organização o novo colaborador precisa lidar com as diferenças entre a realidade organizacional e as expectativas criadas por ele; enfrentar o desconforto provocado pela falta de rotina nas novas atividades, assim como a falta de respostas para as novas situações de relacionamento com outras pessoas; e trabalhar com as expectativas das contribuições esperadas dele, que por vezes podem não ser claras. Estudos de Madlock e Chory (2014) indicam que as organizações devem dedicar mais atenção para as práticas de socialização organizacional que reforcem a cultura em comparação com aquelas que se fixam nas tarefas. Segundo Madlock e Chory (2014), as pesquisas demonstraram que a socialização organizacional tem uma correlação positiva com o empenhamento organizacional, com o envolvimento com o trabalho e com a diminuição da ambiguidade. Cabe aqui dizer que a socialização dirigida para as tarefas refere-se à aquisição de informações sobre o trabalho e sobre as tarefas que se espera que o novo colaborador realize (Haueter, Macan, & Winter, 2003). Por

outro lado, Haueter *et al.* (2003) destacam que a socialização num espectro mais amplo envolve a aprendizagem sobre os valores, os objetivos, as regras, a política, os costumes, o estilo de liderança e a linguagem da organização. É essa a socialização que tem produzido os resultados mais positivos de acordo com Madlock e Chory (2014). Mais uma vez aqui há um encontro com a tese de propor o *Coaching* no processo de socialização, porque ele é considerado uma ferramenta de desenvolvimento pessoal altamente eficaz (Neale *et al.*, 2009).

Saks e Ashforth (1997) entendem que a socialização deve abranger seis grandes áreas: (1) as táticas de socialização; (2) os treinamentos de socialização; (3) a socialização proativa; (4) a aprendizagem e o conteúdo de socialização; (5) a socialização em grupo; e (6) os moderadores, os mediadores e as diferenças individuais. Para Saks e Ashforth (1997), essa perspectiva da fase de encontro da socialização se alinha com os trabalhos e pesquisas de autores como Bauer e Green (1994); Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994); Holton (1996); Miller e Jablin (1991); Ostroff e Kozlowski (1992).

As táticas de socialização têm sido objeto de estudos desde Van Maanen e Schein (1979), Pascale (1985), Jones (1986), Saks e Ashforth, (1997), Cooper-Thomas, Vianen, e Anderson (2004), Ashforth *et al.* (2007), entre outros estudos e autores que se debruçaram sobre o tema. Para Saks e Ashforth (1997), de uma forma ou de outra os resultados das pesquisas se alinham com a proposta de Jones (1986), reforçando o foco de que a socialização trabalha com a teoria da redução da incerteza (URT).

Entende-se, segundo a URT, que os novos colaboradores, assim como as partes com quem eles interagem, buscam a redução da incerteza no ambiente de trabalho ao deixá-lo mais previsível, entendível e controlável. A incerteza é reduzida por meio dos diferentes canais de comunicação e das interações sociais com os superiores e pares, presentes nas táticas de socialização (Saks & Ashforth, 1997). Os estudos apresentados por Saks e Ashforth (1997) confirmam a vocação das práticas institucionalizadas para a diminuição do estresse do novo colaborador com a redução da ambiguidade e aumento da identificação com a organização, enquanto as táticas individualizadas estão ligadas com uma mais positiva autoavaliação de desempenho que encontram respaldo em Cooper-Thomas, Vianen e Anderson (2004) e Madlock e Chory (2014).

Nas táticas individualizadas de socialização se insere o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal, de acolhimento e de integração.

O treinamento de socialização tem recebido destaque dentro do processo de socialização, uma vez que é uma das formas em que se expressa a socialização como um processo intencional e

organizado (Feldman, Bolino, Feldman & Bolino, 1999). Ostroff e Kozlowski (1992) indicam a importância do treinamento de socialização para o incremento da eficácia do processo, que deveria ser algo planejado, programado e organizado para atender as demandas do novo colaborador e, conseqüentemente da organização. Os autores ainda destacam que os treinamentos que usam técnicas baseadas na teoria cognitiva social tal como autogestão são mais efetivas do que os modelos tradicionais. E a importância de se pensar o processo de socialização também foi destacado por Bauer, Morrison e Callister (1998) que indicavam que a falta de treinamento de socialização produzia *turnover* precoce com altos custos para a organização; efeitos negativos de longo prazo no comportamento dos colaboradores; baixa transferência da cultura organizacional; e pouco envolvimento dos colaboradores com as políticas e as normas organizacionais. Resultados similares foram apontados por Korte (2007) que diz que um deficiente processo de treinamento de socialização afeta negativamente a aprendizagem individual com reflexos diretos nos membros do grupo de trabalho. O treinamento de socialização também ganha relevância ao incidir fortemente na redução da incerteza e da insegurança do novo colaborador com relação ao ambiente e aos relacionamentos (Saks & Ashforth, 1997). Essa perspectiva também se confirma nos estudos de Sundstrom, Lounsbury, Gibson e Huang (2016) e dá suporte à proposta da tese que estimula a autogestão por meio do *Coaching* como processo de socialização. Embora, segundo Saks e Ashforth (1997), as organizações devam se preocupar em pesquisar quando, qual o tipo e qual o conteúdo de treinamento deve ser disponibilizado para o novo colaborador. O *Coaching* como ferramenta de socialização se propõe a despertar no novo colaborador o seu engajamento ao lhe dar um papel ativo no processo.

Com essa visão, alcança-se um ponto importante na socialização de novos colaboradores proposto pelo uso do *Coaching* nessa fase que é a proatividade. Ela tem sido um item muito investigado quando o tema é o ingresso de novos colaboradores nas organizações (Saks & Ashforth, 1997). A proatividade é uma questão relevante, entretanto tem sido negligenciada na prática da socialização porque normalmente se trata de uma prática individualizada (Ashforth *et al.*, 2007). Os autores relatam que o comportamento proativo está mais fortemente ligado ao processo de aprendizagem do novo colaborador, que surge mais facilmente quando ele tem um mentor ou colegas que possam ensinar, o que respalda os estudos de Bauer *et al.* (1998). Este é outro ponto de interseção com aquilo que é defendido na tese. O *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal tem a sua efetividade destacada principalmente por estimular a assunção do protagonismo das ações de cada um sobre os resultados que se esperam do próprio comportamento (Downey, 2010; Neale *et al.* 2009).

Desse modo, se os estudos de socialização organizacional na fase do encontro demonstram que estimular a proatividade faz com que o processo de aprendizagem seja mais ativo e seja mais relevante para o novo colaborador o *Coaching* pode ser uma ferramenta que, se disponível, pode suprir essa demanda. Com isso, evita-se aquilo que Herrmann (2013) destaca sobre o risco da homogeneização dos novos colaboradores, transformando-os em mais um dentro da organização, eliminando as características individuais essenciais que levaram a que fosse contratado, entre elas a proatividade e a capacidade de inovação.

Os conteúdos de socialização e aprendizagem também são determinantes para que o processo de socialização de novos colaboradores seja efetivo (Saks & Ashforth, 1997). Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994) apontam seis áreas de conteúdo, sendo elas proficiência de desempenho, política, linguagem, pessoas, valores e objetivos organizacionais e a história da organização como elementos de aprendizagem para os novos colaboradores. Porém, Anderson e Thomas (1996) dizem que as áreas destacadas por Chao *et al.* (1994) negligenciaram a importância do processo de socialização nos grupos de trabalho. Desse modo, dada a importância dos grupos e das equipes nas organizações, também é uma área que deve ser considerada quando o processo de socialização for pensado (Anderson & Thomas, 1996). Portanto, Ashforth *et al.* (2007) e Saks e Ashforth (1997) destacam que os conteúdos de um processo de socialização devem considerar as estratégias e as intervenções que facilitem a aprendizagem nos domínios que sejam relevantes para a organização e também para os novos colaboradores. Considere-se que, segundo Saks e Ashforth (1997), o treinamento aplicado por meio de táticas coletivas tende a ser mais efetivo na proficiência do desempenho, enquanto um programa individualizado possa ser mais efetivo no entendimento das políticas e dos valores organizacionais. O mentoring é citado como um exemplo, porém aqui cabe destacar que também o *Coaching* pode suprir a necessidade de estimular a proatividade do novo colaborador no processo de socialização ao possibilitar o alinhamento entre os valores da organização e do próprio indivíduo (Herrmann, 2013).

A socialização passa por um momento crítico no processo de acolhimento e integração nos grupos de trabalho, muitas vezes mais importante do que a organização como um todo (Anderson e Thomas, 1996). Os autores argumentam que a aceitação no grupo de trabalho é a forma mais relevante para o novo colaborador poder se sentir socializado integralmente, o que encontra apoio em estudos anteriores como Chao *et al.* (1994) e Moreland e Levine (1982) e posteriores como Saks e Ashforth (1997), Gruman, Saks e Zweig, (2006), Saks, Uggerslev e Fassina (2007) e Grusec (2010). Conforme Moreland e Levine (1982), a socialização nos grupos deve considerar três processos: o (1) engajamento

do indivíduo no grupo é algo construído e avaliado a partir do relacionamento; a (2) avaliação resulta em sentimentos de empenhamento que pode crescer ou decrescer; e (3) quando determinado nível relacional é alcançado há uma transição de papel em que o novo colaborador passa a ser membro efetivo do grupo de trabalho. Segundo Levine e Moreland (1994), a socialização nos grupos de trabalho também segue diferentes fases de adesão, consideradas como: a investigação, reconhecimento da área; a socialização, a busca pela aceitação; a manutenção, o cuidado com as relações estabelecidas; a ressocialização, retomada de relações; e a lembrança, as histórias contribuindo no processo de socialização. Segundo os autores, cada fase é separada por transições de papel em que tem a entrada, a aceitação, a divergência e a saída para uma nova fase. Anderson e Thomas (1996) destacam que na proposta de Levine e Moreland (1994) falta a bidirecionalidade entre o novo colaborador e o grupo de trabalho, além de não considerar a influência da organização e as características individuais do novo colaborador (Grusec, 2010). Segundo Saks e Ashforth (1997) há um jogo de forças divergentes no processo de entrada de um novo colaborador num grupo de trabalho, em que o grupo procura adaptá-lo para que ele contribua o máximo para os objetivos do grupo de trabalho, enquanto o novo colaborador tende a querer modificar o grupo para que ele tenha as suas necessidades atendidas.

Independentemente das contradições, acredita-se que os grupos de socialização permitem que se tenha mais um ponto de convergência em que o *Coaching* pode contribuir para um adequado processo de socialização de novos colaboradores. Ainda que seja uma tática individual, o *Coaching* pode ser uma fonte de segurança para os novos colaboradores que enfrentam as incertezas do processo de aceitação ao novo grupo e à organização sem desprezar a própria individualidade.

A sexta área a ser considerada por um processo de socialização, segundo Saks e Ashforth (1997), envolve as variáveis das diferenças individuais, assim como as variáveis moderadoras e mediadoras. Os autores destacam como variáveis das diferenças individuais a **percepção** de autoeficácia, a orientação motivacional, a prévia experiência de trabalho e as variáveis demográficas e comentam como elas se relacionam com as variáveis moderadoras e mediadoras. A autoeficácia é entendida como o julgamento que cada um faz de suas capacidades para organizar e executar ações exigidas para alcançar determinados tipos de resultados (Bandura, 2006), sendo ela uma percepção individual. A orientação motivacional para a fase de socialização dos novos colaboradores conecta-se com o desejo de receber feedback ou de controle da evolução na transição do papel desempenhado no trabalho, podendo ela se relacionar positiva ou negativamente com automudanças ou mudança de trabalho (Saks & Ashforth, 1997). A experiência prévia de trabalho é uma variável importante para o processo de socialização, uma vez que o novo colaborador está em busca de que o seu papel faça sentido (Louis,

1980). Enfim, as variáveis demográficas dentro das variáveis individuais se reportam aquilo que faz com que o novo colaborador seja diferente, impedindo-o de ser um membro efetivo da equipe (Saks & Ashforth, 1997 *apud* Jackson, Stone, and Alvarez (1993)). Segundo os autores, são as dessemelhanças que impedem que o novo colaborador se integre, sendo mais relevantes as diferenças de idade, de educação e de estilo de vida do que as questões de gênero ou de etnia. Essa avaliação pode ser feita com aquilo que se entende como moderador e mediador. Segundo Baron e Kenny (1986), moderador é a variável que afeta a direção e a força da relação entre uma variável preditora ou independente e uma variável de critério ou dependente; e mediador é a variável que mostra como ou porque tais efeitos ocorrem.

Além das seis áreas que a socialização deve abranger apontadas por Saks e Ashforth (1997), fundamentados em estudos anteriores e confirmados em estudos posteriores, entende-se que o reforço da cultura organizacional seja uma prática transversal ao processo de socialização dos novos colaboradores, mais fortemente ligadas as práticas de socialização institucionalizadas e, predominantemente coletivas. Entretanto, para Herrmann (2013) a socialização também deve ter em mente práticas de socialização que não inibam a individualidade, muitas vezes a razão principal de sua contratação. Desse modo, o autor entende que as práticas individuais de socialização exercem um papel fundamental como proposto na presente tese, além de estimular a autoaprendizagem assumindo contornos de autodirecionamento se aplicado para um fim específico de quem dele faz uso, nesse caso o novo colaborador (Ellinger, 2004). Isso porque, segundo Cable e Parsons (2001), conforme é o tratamento da organização para com o novo colaborador nos primeiros meses de vida organizacional será fundamental para que o seu ajustamento, sem inibições, e desempenho sejam positivos. E é relevante para a organização que o processo de socialização seja efetivo.

Estudos mais antigos como Moreland e Levine (1982), Fischer (1985), Jones, (1986) Saks e Ashforth (1997), entre outros, e estudos mais recentes como Saks *et al.*, (2007), Grusec (2010), Madlock e Chory, (2014), Tang, Liu, Oh e Weitz (2014), Perrot *et al.* (2014) e Sundstrom *et al.*, (2016) confirmam a importância da adoção das táticas de socialização por meio de um processo bem definido e conduzido de maneira a considerar as necessidades organizacionais e individuais. Reforça-se a necessidade de se pensar em práticas coletivas e individuais.

Enfim, os estudos analisados, como os de Grusec (2010), Tang *et al.* (2014), Perrot *et al.* (2014) indicam que o uso e a aplicação das táticas de socialização em ambiente organizacional com objetivo de acolher e integrar os novos colaboradores são relevantes, dando suporte aos resultados apontados por Jones (1986), conforme também exposto por Saks e Ashforth (1997) e Gruman *et al.* (2006). Numa

forma de sumário, consegue-se extrair que as táticas de socialização institucionalizadas são associadas com a diminuição da ambiguidade de papel, com os conflitos e a intenção de deixar a organização, assim como estão associadas com a melhoria dos índices de satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e orientação para o papel da função. O treinamento usado pela maioria das organizações parte do processo indutivo e, ainda que eles ofereçam um conteúdo generalista, tem sido associado a bons resultados no processo de socialização. As pesquisas também dão suporte e identificam como os conteúdos e a aprendizagem efetivamente ocorrem no processo de socialização dos novos colaboradores, demonstrando a importância do processo e a relação entre aprendizagem e ajustamento. Finalmente, as pesquisas têm demonstrado a importância de que as organizações prestem atenção na proatividade do novo colaborador e também nas suas características individuais. Os resultados das pesquisas apontam que os novos colaboradores querem e desejam ser tratados como elementos ativos no seu próprio processo de entrada na organização e no caminho a ser percorrido até que ele seja efetivamente um membro organizacional pleno. São essas características de proatividade que, na maioria das vezes, são elementos essenciais no processo de recrutamento e que, muitas vezes, tendem a ser eliminados por processos de socialização que tratam todos os novos colaboradores como massa comum (Herrmann, 2013). Outro ponto destacado nas pesquisas tem sido a importância do respeito **das** características individuais de cada um dos novos colaboradores no seu processo de entrada, preocupando-se com o processo de transformação de um elemento externo à organização em um membro organizacional. Nas características individuais os resultados dos estudos destacam o papel delas como variáveis diretas, moderadoras e mediadoras no processo de socialização. São elas que podem determinar a eficácia de um processo de socialização, principalmente para entender como o novo colaborador aprende, quais as suas percepções sobre autoeficácia e o seu modelo cognitivo, além de demonstrar como cada um reage em ambientes de pressão e como se relaciona com a ansiedade. São elementos chave para um adequado processo de socialização, em que o uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e individual tem muito a contribuir.

Outro dos fatores que dá relevância à questão da socialização é o alto custo dos processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores (Riordan, Weatherly, Vandenberg, & Self, 2001). Ainda assim, muitas organizações não dão a devida importância ao processo, aumentando o *turnover* no período inicial de acolhimento dos novos colaboradores (Carvalho-Freitas *et al.*, 2010). Entretanto, os gestores mais competentes têm observado que podem aprimorar o processo de ingresso dos colaboradores na organização com práticas pensadas e elaboradas para melhorar a experiência dos novos colaboradores, por meio de uma socialização adequada melhorando os resultados organizacionais

(Ashforth *et al.*, 2007). Essa percepção é importante, porque a socialização é fundamental para o eficaz ajustamento do novo colaborador, garantindo a continuidade dos valores da organização, estimulando o desenvolvimento de suas competências individuais e fornecendo ao colaborador alternativas de respostas nas relações com os outros no ambiente de trabalho (Kim *et al.*, 2005). O oferecimento de um adequado processo de acolhimento e integração na fase de encontro da socialização dos novos colaboradores, incluindo práticas coletivas e individualizadas é importante.

Cable e Parsons (2001) levantam a hipótese de que o primeiro e fundamental papel da socialização é ajustar os novos colaboradores à cultura organizacional por meio do estímulo à adoção dos comportamentos e atitudes esperadas para garantir a continuidade dos resultados. Os autores também apontam a forte relação entre as práticas institucionalizadas e coletivas de socialização e o ajustamento dos novos colaboradores, reduzindo a sensação de ambiguidade, de insegurança e de desajustamento ao novo ambiente de trabalho, conforme já apontado em outros estudos como Saks e Ashforth (1997). Desse modo, Cable e Parsons (2001) afirmam que as organizações que oferecem processos organizados de acolhimento e integração na fase de encontro da socialização de novos colaboradores, como as práticas coletivas e uma experiência de trabalho estruturada, tendem a fazer com que eles sejam socializados de forma passiva e que os resultados dessa prática são positivos ao reforçar o *status quo*. O resultado dessa prática está associada as táticas de socialização institucionalizadas e coletivas, que são aquelas que estão mais fortemente associadas aos resultados positivos de uma socialização apropriada (Riordan *et al.*, 2001), sendo esta considerada uma abordagem tradicional de levar os indivíduos a ser mais na multidão (Herrmann, 2013).

Entretanto, cabe destacar que também há evidências de que os novos colaboradores se autoavaliam como acolhidos e integrados em seu novo ambiente a partir do respeito da organização para com os seus valores e objetivos (Saks *et al.*, 2007). E este é um dos pontos fundamentais defendido na tese de que o novo colaborador seja um elemento ativo no seu processo de socialização por meio de um alinhamento entre os valores organizacionais e os próprios valores que pode ser proporcionado pelo uso do *Coaching* como uma tática de socialização individualizada, como preconizado por Herrmann (2013). Este autor pretende dar ênfase ao papel ativo do novo colaborador no seu processo ao permitir e incentivar a que ele se indague sobre: qual o tipo de colaborador que pretende ser? O que é preciso fazer para ser o que pretende ser? Trata-se de incentivar um tipo de posicionamento do novo colaborador frente ao seu papel de protagonista da própria existência dentro do novo ambiente organizacional, levando-o a assumir uma conduta de autoaprendizagem dirigida para os seus interesses (Ellinger, 2004).

Esse é o papel do *Coaching* como ferramenta individual de socialização ao delegar ao novo colaborador um papel ativo nessa realidade, levando-o a assumir o protagonismo das suas ações (Downey, 2010a).

A ideia defendida na presente tese é a de que o indivíduo não seja somente acolhido, integrado e socializado, mas que ele se integre e se socialize, passando a se sentir acolhido. A pretensão é que o novo colaborador, além das táticas institucionalizadas e coletivas, também tenha um papel ativo no processo de socialização por meio da oferta de táticas institucionalizadas e individualizadas de socialização, sendo o *Coaching* uma dessas opções.

Desse modo, ao propor o uso e a aplicação do *Coaching* como uma ferramenta individual na fase de encontro do processo de socialização, tem-se a pretensão de dar a devida importância à pessoa que vai ingressar, assim como reduzir o *turnover* decorrente de falhas no processo de acolhimento e integração, resultando em sua não apropriada socialização.

A socialização, segundo Debra (1987), pode ser dividida em três grandes fases: (i) socialização antecipatória; (ii) encontro; e (iii) mudança e aquisições. A fase de mudança e aquisições, última fase no processo de socialização compreende, segundo Cunha *et al.* (2007), a fase em que os demais colaboradores acolhem o elemento novo como parte do grupo, convidando-o naturalmente para as atividades laborais e extra laborais, considerando-o um membro organizacional pleno. Entende-se que com o uso do *Coaching* na fase anterior, a aceitação e a integração do novo colaborador como membro efetivo também seja acelerada. Porém, atualmente é na fase em que o colaborador já se encontra socializado que o *Coaching* é utilizado por 92% das organizações do Reino Unido, segundo Neale *et al.* (2009). Na presente pesquisa essa fase não será abordada.

Dar-se-á algum destaque para a socialização antecipatória, uma vez que será usado um exemplo de socialização por meio do *Coaching* nessa fase que serve de base para a fase de encontro, que é o tema central da tese e será tratada no item seguinte.

### 3.2 A SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA

O *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal também é usado de maneira independente, contribuindo como uma forma produtiva de socialização antecipatória quando usado por pessoas que estão em busca de uma nova colocação laboral. Desse modo, na sequência será introduzido um exemplo do *Coaching* usado como ferramenta de socialização antecipatória.

Comenta-se que esse trabalho forneceu argumentação para também usar o *Coaching* como ferramenta de socialização na fase do encontro, sobre a qual se debruça a presente tese.

A socialização antecipatória refere-se à aprendizagem que ocorre antes da chegada do colaborador à organização, onde o candidato obtém informações sobre o futuro trabalho e sobre o que vai fazer, ajustando as suas expectativas (Debra, 1987). Destaque-se que ainda nesta fase tanto o colaborador quanto a organização podem se avaliar criticamente.

A socialização antecipatória normalmente feita pela organização com relação ao provável novo colaborador ocorre durante o processo de seleção. Em casos menos frequentes há uma busca pontual por pessoas com características específicas para determinadas vagas que também se caracteriza como um processo de socialização antecipatória com o viés da organização para o indivíduo. Ela ocorre quando as empresas enviam mensagens por meio de seus programas de captação de novos colaboradores, dando a entender que os candidatos selecionados são parte de um valioso grupo de elite (Riordan *et al.*, 2001). Os autores ainda comentam que este tipo de trabalho feito pela área de recrutamento e seleção tende a aumentar a futura autoestima baseada na organização, sendo particularmente verdadeiro para aqueles candidatos que têm diversas oportunidades de trabalho. Por isso, novos colaboradores tendem a criar expectativas de ajustamento ao trabalho e à organização baseadas na socialização antecipatória a que tiveram acesso, procurando na fase de encontro a confirmação das expectativas (Riordan *et al.*, 2001).

A socialização antecipatória feita pelo candidato com relação à sua futura organização também ocorre. Este pode identificar os objetivos organizacionais e a filosofia de trabalho, bem como obter uma visão ampliada dos valores e das normas organizacionais (Feldman, 1976). Uma vez que esta socialização antecipatória é feita também pelo candidato que tem mais opções de trabalho há um ajustamento prévio dele para com a organização que ele escolher, gerando um maior empenhamento diminuindo as probabilidades de *turnover* precoce (Riordan *et al.*, 2001). Os autores ainda afirmam que esse empenhamento é reforçado pela necessidade humana de confirmar que tomou a decisão acertada.

Enfim, a socialização antecipatória feita pela organização ao compartilhar informações no mercado de trabalho sobre si mesma, assim como uma avaliação realista das afinidades com a posição feita pelo candidato, tendem a influenciar as atitudes e o comportamento do novo colaborador na fase de encontro da socialização (Riordan *et al.*, 2001).

O *Coaching*, que será mais detalhadamente explorado no Capítulo 3, tem se caracterizado como um processo de desenvolvimento pessoal bastante eficaz, podendo ser usado por pessoas em ambiente organizacional ou independente (Neale *et al.*, 2009). No ambiente organizacional ele tem sido usado em fases mais avançadas da vida organizacional. De forma independente o *Coaching* tem sido usado como uma ferramenta de socialização antecipatória.

Quando o indivíduo está dentro de uma organização, o *Coaching* pode partir de diferentes iniciativas: (i) do indivíduo, que sente algumas dificuldades de desempenho operacional ou relacional e por isso vai buscar ajuda profissional; (ii) da chefia, que percebe potencialidades que poderiam ser desenvolvidas pelo colaborador, assim como deficiências a serem sanadas; (iii) da GRH, que identifica conflitos, deficiências, potencialidades e os pontos de melhoria dos colaboradores, normalmente após a análise dos processos de avaliação de desempenho; (iv) das conversas informais, quando alguém que participa ou tenha participado comenta sobre os efeitos positivos do processo. Essas são situações comuns dentro de uma organização e que mais comumente se manifestam num período em que os colaboradores já tenham uma trajetória organizacional que os caracteriza como socializados.

Porém, o *Coaching* tem se mostrado uma ferramenta de socialização antecipatória bastante eficiente. A busca pelo *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal e profissional também tem sido frequente de maneira autônoma. São pessoas que ainda não integram nenhuma organização formalmente, mas que veem no processo de *Coaching* uma oportunidade de aprimorar e orientar o seu caminho pessoal e profissional. O *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal, pode contribuir de forma produtiva para a socialização antecipatória quando usado por pessoas que estão em busca de uma nova colocação laboral. Desse modo, na sequência será introduzido um exemplo do *Coaching* usado como ferramenta de socialização antecipatória.

### 3.3 UM CASO DE *COACHING* DE SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA: INSPIRAÇÃO PARA O *COACHING* DE SOCIALIZAÇÃO NA FASE DO ENCONTRO

Aquele a quem for indicado o *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal dentro de uma organização pode se sentir privilegiado, independentemente da razão (Neale *et al.*, 2009; Scott & Scotton, 2015). Trata-se de um investimento da organização na pessoa. Contudo, antes de se dirigir para uma sessão de *Coaching* é importante que o futuro *coachee* esteja convencido de que o processo é para o seu benefício (Downey, 2010). A pessoa que tiver a iniciativa de buscar um *Coach* de forma independente demonstra a maturidade de quem reconhece que com ajuda se pode chegar mais longe, mais rapidamente e com maior qualidade (Whitmore, 2009). É um esforço que deve ser valorizado por quem faz o movimento e, principalmente, pela organização, caso ele esteja vinculado a uma. Os *coaches* e as abordagens de *Coaching* presumem que o *coachee* esteja comprometido com o processo, sendo esse um fator fundamental para o sucesso, tanto num processo independente como organizacional (Passmore, 2011). Assim, após a identificação da necessidade e do interesse pelo *Coaching*, a escolha de um *Coach* é um passo decisivo (O'Connor & Lages, 2002). A seleção deve considerar critérios como

a formação e a experiência profissional do futuro *Coach*, bem como outros elementos que possam indicar uma boa escolha. Muitas organizações mantêm *coaches* internos, embora a maioria opte por indicar e contratar *coaches* independentes (McHenry *et al.*, 2008). Compete ao *Coach* conduzir a sessão, entretanto, cabe ao *coachee* escolher o *Coach* e para esse fim a primeira sessão é fundamental (O'Connor & Lages, 2002). Trata-se de uma relação baseada na confiança, que se pauta na clareza da comunicação assertiva e gentil por parte do *Coach*. Quando o *Coach* iniciar a conversação ao indagar o que o *coachee* entende ou espera do *Coaching* e esclarecer os papéis de cada um no processo, começa a geração de confiança. É indispensável que tanto *Coach* quanto o *coachee* tenham a consciência de que o processo de *Coaching* tem a sua fundamentação na relação de confiança (O'Connor & Lages, 2002).

Para um *Coach* não há *coachee* difícil, entretanto ele pode se sentir impedido de realizar as sessões com determinado cliente em função de factos fora de seu controle (Wolk, 2010). Por exemplo, não é indicado que o *Coach* conheça determinados comportamentos ou situações anteriores às sessões, sob pena de que se inicie um processo de maneira enviesada. Também o *Coach* pode identificar fatores no comportamento do *coachee* que exijam um tratamento psicanalítico, encaminhando-o assim para outro profissional (Wolk, 2010). Essas restrições são de ordem profissional para o *Coach*, sabendo ele até que ponto o processo será benéfico para o *coachee*. Tratam-se de boas justificativas para que as organizações mantenham quadros externos de *coaches*.

O *coachee*, por outro lado, precisa sentir a segurança e a confiança de que está frente a um profissional que possa fazer frente aquilo que ele espera do *Coaching* como processo e do *Coach* como profissional (Whitmore, 2009). E esse processo se inicia antes mesmo do primeiro encontro. Ao buscar informações em sites e no currículo do *Coach* o futuro *coachee* já vai criando uma imagem e gerando expectativas. Sabe-se que não cabe ao *Coach* ter expectativas com relação ao *coachee*, contudo, sabe-se também que o *coachee* chega na primeira sessão carregado delas (Gallwey, 2000). Em muitas situações, os *coachees* ainda trazem enraizados em si a necessidade de transferir para o outro uma realidade que é resultado de uma construção individual: a sua própria. E as expectativas do *coachee* serão atendidas ou não, basicamente, no contacto existente no primeiro encontro. Por isso, a necessidade de que o *Coach* tenha um ambiente físico preparado de forma adequada, assim como esteja emocional e psicologicamente consciente daquilo que estará em curso na primeira sessão. Uma conversa franca, assertiva e gentil certamente será de grande contribuição para a criação de uma relação de confiança entre *coachee* e *Coach*. Ressalte-se que, algumas vezes, por mais experiência e

qualificação que o *Coach* tenha o *coachee* não se sente à vontade com ele. Não há nada de mal nisso. Não há nada de errado em dizer para o *Coach* que não gostaria de continuar (O'Connor & Lages, 2002).

Desse modo, a seguir será descrito um caso de *Coaching* de socialização antecipatória e que deu origem à proposta de uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização. Se por um lado deve-se sentir valorizado aquele a quem for indicado o *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal dentro de uma organização (Neale *et al*, 2009), por outro lado, a pessoa que buscar um *Coach* demonstra a iniciativa que levam as organizações a contratar as pessoas selecionadas (Herrmann, 2013). Nessa fase também se dá início à formação do contrato psicológico do futuro novo colaborador com a futura nova organização, tema que será abordado no subitem 3.4.4.

### 3.3.1 O Primeiro Encontro: Introdução, Abertura e Geração de confiança

A cliente, denominada de *coachee*, fora indicada por um antigo cliente que já havia feito um processo de *Coaching* com o *Coach*. Eles não se conheciam. O *Coach* sabia que se tratava de uma estudante de mestrado que estava na fase de escrita da dissertação. Não sabia o que a incomodava ou o que a estimulava. Ela chegou à sessão no horário combinado. Acomodou-se. A *coachee* estava tensa. O *Coach* tinha por hábito tomar chá ou café durante as sessões. Usava a estratégia de preparar algo enquanto o cliente se ambientava. A *coachee* escolheu chá. Enquanto o *Coach* preparava o chá ele indagou se ela conhecia algo sobre *Coaching*. Ela disse que não, mas que gostaria de experimentar porque o amigo dela tivera excelentes resultados. O *Coach* dirigiu a conversa para os esclarecimentos sobre o processo e as responsabilidades de cada um. Em seguida esclareceram as condições do contrato e dos pagamentos, assim como foram estabelecidas as regras de trabalho. O chá estava pronto e a *coachee* parecia estar pronta para começar o processo. Havia se passado por volta de quinze minutos quando finalmente começaram aquilo que se entende por *Coaching*. A pergunta inicial, “*Fale-me um pouco sobre você?*” fez com que a *coachee* descrevesse a sua atual situação, voltou para a sua origem e avançou até onde ela queria chegar. Depois ela se deslocou para uma questão pontual do seu mestrado em que o *Coach* se deteve e explorou mais profundamente, uma vez que ela deu ênfase a essa questão. Para o *Coach*, entretanto, ficou a impressão de que não era esse o seu principal objetivo de procurar por um processo de *Coaching*. Porém, como ela queria falar sobre o ponto, ele foi tratado como o tema imediato. O *Coach* indagou sobre os objetivos por trás do tema, o que fez com que a *coachee* apontasse alguns valores que lhe eram importantes. Com isso, esclareceram-se alguns pontos, foram avaliadas algumas opções e pode-se traçar um plano de ação. O *Coach* conduziu a sessão para

o seu final, indagando o que ela havia aprendido na sessão e como ela se sentia. A *coachee* fez as suas ponderações daquilo que acontecera em toda sessão. Era o final da primeira sessão.

Desse modo, ao examinar, avaliar, aprofundar e propor ações com as quais a *coachee* se comprometeu, o processo de *Coaching* pareceu ter ficado completamente claro para a *coachee*. O *Coach* avaliou que havia alcançado o mais importante para a primeira sessão do processo de *Coaching*: a geração de confiança. Entende-se que cada sessão de *Coaching* é um processo completo, em que se inicia com a fase de geração de confiança, identificação do tema a ser tratado com os objetivos implícitos, a exploração integral da questão trazida pelo *coachee*, a análise das opções que surgem e a construção de um plano de ação (O'Connor & Lages, 2002). Sabe-se que há um tema central para cada sessão e um tema central para o processo. O *Coach* teve a percepção de que a questão trabalhada na primeira sessão não fora a questão central do processo.

### 3.3.2 O Segundo Encontro: Exploração, Compreensão, Interpretação e o Objetivo Central

Na sessão seguinte a *coachee* chegou dez minutos antes do horário combinado. O *Coach* iniciou o ritual do chá, enquanto conversava sobre amenidades e como fora a semana. Ele pode observar que a *coachee* estava ansiosa por começar a sessão. Aparentemente, ela tinha perguntas em sua mente que gostaria de fazer, responder e compartilhar com alguém. O *Coach* percebia que era a hora de ajudá-la a expor aquilo que ela realmente queria no processo de *Coaching*. Por isso, o coach perguntou, “O que você realmente procura?” A *coachee* revelou na sua expressão que havia algo que ela gostaria de abordar, mas ainda estava insegura. Ela respondeu, “Não sei...”, deixando as reticências no ar. Após alguns segundos de silêncio o *Coach* perguntou, “Se você não sabe quem poderia saber?”. Depois disso, ela começou a falar sobre as suas dúvidas com a proximidade do final do mestrado. Indagava-se qual seria a sua opção profissional futura? Revelou a pressão familiar para que ela continuasse na área acadêmica fazendo um doutorado na sequência, uma vez que seus pais eram da área. Também o seu orientador de mestrado a encorajava para prosseguir na área, uma vez que ela era uma excelente aluna. Por outro lado, o seu marido não a apoiava explicitamente para que ela continuasse na área acadêmica. De forma sutil, ele a incentivava a entrar na indústria, onde o seu conhecimento poderia ter uma aplicação imediata e prática. Agora sim pareceu ao *Coach* que ela havia abordado o que ela realmente queria tratar.

Toda a sessão se voltou para a questão: qual seria o caminho que a *coachee* seguiria profissionalmente? A descoberta que a *coachee* fizera e que finalmente era colocada em forma de uma pergunta objetiva permitiria a que o *Coach* pudesse balizar o seu trabalho e a *coachee* a encontrar as

suas soluções para o desenvolvimento pessoal almejado (O'Connor & Lages, 2002). O objetivo do processo fora encontrado, embora nada seja estanque em *Coaching*.

### 3.3.3 O Terceiro e o Quarto Encontros: Exploração Minuciosa e Aprofundamento

A terceira e quarta sessões foram inteiramente dirigidas para questionamentos voltados para as escolhas da *coachee*. “*Quais os ganhos pessoais e profissionais?*” “*Quais as perdas pessoais e profissionais?*” “*Quais as áreas de sua vida que mais diretamente seriam afetadas pelas suas escolhas?*” “*Quem seriam as pessoas afetadas pelas suas escolhas?*” “*Quais seriam os impactos na vida dela, nos sentimentos e nas emoções?*” “*Qual era o seu propósito de vida?*” “*E as escolhas contribuiriam para alcançá-lo?*” As situações foram exploradas à exaustão. Aconteceram momentos de grandes descobertas por parte da *coachee*.

A exploração aprofundada do tema que pareceu ser o tema central foi importante, porque permitiu que a *coachee* começasse a olhar para o futuro e desenhar aquilo que desejava para a sua vida profissional (Downey, 2010a). Nessas sessões a *coachee* entendeu o caminho que pretendia seguir, assim como quais os valores que a norteavam e ficaram claras algumas crenças limitadoras oriundas de hábitos que pretendia mudar (O'Connor & Lages, 2002).

### 3.3.4 O Quinto Encontro: Expansão e Alternativas

A quinta sessão seria fundamental para a sequência do trabalho, porque até então nenhuma decisão havia sido tomada. A *coachee* identificara o problema, sabia onde estava e sabia que teria que ir para algum lugar, entretanto a dúvida ainda permanecia: para onde ir? A fase em que a pessoa que está no processo de *Coaching* faz as suas escolhas determinando o caminho a ser seguido (O'Connor & Lages, 2002). Logo que ela entrou, o *Coach* a percebeu preocupada. Ela sabia que tinha que tomar uma decisão, provavelmente já a havia tomado. O *coach* fez algumas perguntas introdutórias, entabulando uma conversa que desconversa para preparar a conversa que revela. Naquele dia a *coachee* divagou, mas retornou ao ponto após o *coach* dirigir-lhe mais uma vez a pergunta, “*Mas o que você realmente quer?*”. A *coachee* fez silêncio, levantou-se e foi até a janela. Adotou uma posição corporal poderosa para depois dizer de forma firme, “*Eu quero trabalhar na indústria. Assim que terminar o mestrado eu vou para a indústria*”. O *Coach* pode perceber que ela estava bem com a decisão que tomara, porque chegara a ela por ela mesma. As interferências externas e as pressões tinham o seu papel, mas a decisão que tomara fora autônoma. O *Coach* entendia ser uma decisão pautada em escolhas que se refletiriam num futuro que ela gostaria de construir por ela, para ela e para aqueles que

estavam à sua volta. Agora o processo de *Coaching* poderia explorar a situação para que tudo ficasse claro para ela. Seriam muitas perguntas que ela ainda teria que responder como, “*O que isso significava para ela?*”.

Dentre as alternativas, a *coachee* havia feito uma escolha que a levaria por um caminho. Cada escolha feita diante de alternativas representa que algo foi deixado de ser escolhido. Para auxiliar nesse processo utiliza-se uma ferramenta denominada Ecologia da Decisão para mapear a influência da escolha na situação individual, familiar, organizacional e social. Essa ferramenta será novamente utilizada na Subsecção 7.7.2, porque se argumenta que uma abordagem ecológica deve analisar os recursos ou as possibilidades de ação e o impacto que as escolhas derivadas das alternativas produzem (Araújo, Davids, & Hristovski, 2006).

A partir dessa perspectiva foram trabalhadas as questões presentes na ferramenta conhecida como a Ecologia da Decisão: *o que a coachee ganharia com essa decisão? O que ela perderia com a decisão? Quais seriam os ganhos para as pessoas envolvidas com a coachee com a decisão? Quais seriam as perdas para as pessoas envolvidas com a coachee com a decisão? Quais os impactos de uma ou de outra decisão na vida da coachee? Conseguiria ela viver com os ganhos e as perdas derivados da decisão?* Além disso, a *coachee* foi indagada sobre o que a move a querer seguir esse caminho e o que a inspira. A sessão foi concluída com a *coachee* tendo clareza de seus objetivos e o que eles significavam para ela.

### 3.3.5 Os Demais Encontros: Fechamento e Planos de Ação

O processo de *Coaching* dificilmente tem uma evolução linear. Constroem-se avanços com os constantes retornos para avaliações e ressignificações de eventos e factos que influenciam a vida do *coachee* (Wolk, 2010). Até aquele momento a *coachee* havia desenvolvido as planilhas da sua ecologia da decisão, que por si só não enseja nenhuma ação. Porém, no estágio em que o processo se encontrava algumas escolhas já haviam sido feitas, o que levava a que o processo se encaminhasse para a sua fase final, os planos de ação. Neles, a *coachee* seria levada a planejar as ações a serem tomadas dentro de um espaço de tempo, considerando os recursos de que dispunha (O'Connor & Lages, 2002).

Para esse fim, a *coachee* foi apresentada à ferramenta conhecida como Grade de Metas exemplificada na Figura 1. Na grade o *coachee* se defronta com uma figura com os quadrantes que se cruzam com as perguntas que orientam os objetivos, associados com aquilo que já está disponível e aquilo que se quer evitar. Trata-se de um exercício prático que identifica em que ponto a pessoa está e

qual o caminho a seguir, assim como quais os recursos de que dispõe e quais serão aqueles que precisará buscar.

**Figura 1. Grade de metas**

	<b>O QUE VOCÊ QUER</b>	<b>O QUE VOCÊ NÃO QUER</b>
<b>O QUE VOCÊ TEM</b>	O que você quer <b>preservar</b> ?	O que você quer <b>eliminar</b> ?
<b>O QUE VOCÊ NÃO TEM</b>	O que você quer <b>conseguir</b> ?	O que você quer <b>evitar</b> ?

Fonte: Locke e Latham<sup>1</sup>

Ao analisar as perguntas propostas na Figura 1. Grade de Metas, a pergunta mais **importante a ser respondida** pela *coachee* era, “*O que você realmente quer?*”. No primeiro quadrante, a intercessão entre as perguntas, “*O que você quer?*”, e “*O que você tem?*”, deve ser relacionado com o que já é uma realidade na própria vida e que ela não prescinde no seu caminho para atingir o seu objetivo, nesse caso a **sua** meta. No segundo quadrante avançando em sentido horário a intercessão entre as perguntas, “*O que você tem?*”, e “*O que você não quer?*”, refere-se a tudo aquilo que ela terá que deixar para trás, principalmente hábitos que poderiam interferir negativamente no seu caminho. No terceiro quadrante avançando novamente em sentido horário a intercessão entre as perguntas, “*O que você não quer?*”, e “*O que você não tem?*”, deve servir para identificar algo que ela queira evitar. É um quadrante importante, porém aquele que menos necessita de atenção, uma vez que se ela atender aos demais a realidade desse quadrante dificilmente chegará até ela. Por fim, avançando no sentido horário mais uma vez chega-se ao quadrante chave: a intercessão entre as perguntas, “*O que você quer?*”, e, “*O que você não tem?*”.

As sessões eram dedicadas à elaboração de um plano de ação vinculando a ecologia da decisão para cada passo definido em direção à meta da *coachee*. Ela havia decidido que iria para a indústria, assim selecionou um grupo de empresas e de vagas nas quais gostaria de se candidatar. Além disso, a *coachee* listou as ações a serem tomadas seguindo o princípio SMART – (S) eSpecífico; (M) Mensurável;

<sup>1</sup> A Grade de Metas é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico organizacional e por várias ferramentas de desenvolvimento pessoal, entre elas o *coaching*. A origem está ligada a teoria do estabelecimento de metas preconizada por Edwin A. Locke e Gary (1990).

(A) Alcançável; (R) Realístico; e (T) Temporal (Doran, 1981). Ela também trabalhou numa perspectiva de progressão de carreira para dali a seis meses, um, dois e cinco anos.

Para essa progressão, foi realizada a atividade denominada de linha do tempo. A *coachee* foi levada a imaginar o objetivo alcançado, a meta concretizada por meio de uma representação simbólica escrita em folhas de sulfite e distribuídas pelo chão do escritório. “Onde ela estaria daqui a cinco anos?”. Ela teve que avançar pela linha do tempo e se colocar no futuro como sendo o presente. “Onde você está?” “O que você vê ao seu redor?” “O que você ouve?” “O que você sente no seu peito?” “Qual é o cheiro que chega até você?” “Você consegue sentir o gosto da sua realização?”. Eram as perguntas a que ela teve que responder para visualizar a situação. Depois foi feito o processo de retorno, porque a pergunta seguinte levou-a para um passo anterior, “O que você fez exatamente antes de atingir a sua meta?” “Qual foi o passo anterior?”. Ela teve que pensar e repensar o caminho que estaria disposta a seguir e a lógica das suas projeções. Passo a passo ela foi voltando na linha do tempo até chegar no dia atual, descrevendo um por um os passos dados. Depois, novamente avançou lateralmente à linha do tempo por ela desenhada avaliando as congruências e incongruências do seu planejamento. Ela pode identificar os pontos chaves, as decisões críticas e os reflexos que isso teria em sua vida. Na condução do processo pelo *Coach*, foram explorados e reforçados os valores que acompanhavam o objetivo da *coachee*. Para este caso, os valores como família, lealdade, honestidade, competência e flexibilidade apareciam quase na mesma sequência exibida em outras sessões. A sua construção tinha coerência. As dúvidas e os medos existiam, mas eles não a paralisariam. O *Coach* a indagou se ela conseguiria viver e manter os valores que lhe eram importantes no caminho de seu objetivo? Ela afirmou que os seus valores eram algo de que ela não abriria mão. Foi nesse momento que o coach se apercebeu que muitos desses valores apareciam nas sessões em formato de ditados e expressões populares, como “A família em primeiro lugar”. Em outros momentos também ela revelou o seu apreço pela honestidade, quando se referiu a seu pai que dizia que “A honestidade não é uma virtude, mas uma obrigação”. Na sua fala também se pode identificar a crença de que a flexibilidade mental pode resultar em mais competência e mais inovação.

Haveria mais uma sessão. Na chegada a *coachee* foi confrontada com perguntas sobre a execução do seu plano de ação. Faz parte do processo de *Coaching* a checagem do andamento das ações a que o *coachee* se propõe (O’Connor & Lages, 2002). As respostas foram positivas, inclusive a aceitação por parte dos pais e do seu orientador quanto à sua escolha fora recebida de uma forma que ela não imaginara. O medo e a insegurança que ela tinha de que eles não aceitariam a sua escolha foi proporcionalmente inversa com a realidade. Apesar da preferência dos pais para que ela optasse pela

área acadêmica, deram-lhe apoio para a escolha. O orientador da mesma forma, ainda destacou que a experiência na indústria poderia fazê-la uma excelente acadêmica, caso ela resolvesse voltar para a academia algum dia.

Ainda seria usada mais uma ferramenta para validar o processo feito ao longo das sessões, a Roda da Vida apresentada na Figura 2 a seguir.

Figura 2. A roda da vida



Fonte: desconhecido<sup>2</sup>

Apesar da indicação de muitos *coaches* de que se trata de uma ferramenta para ser usada no momento da descoberta do que o *coachee* quer trabalhar, ela seria usada como um elemento integrador no final das sessões. As escolhas, os planos de ação e os compromissos pessoais da *coachee* para com ela mesma já haviam sido feitos. A lógica da ferramenta de descoberta seria transferida para a lógica de uma ferramenta de aferição das escolhas. Assim, foi apresentada a ferramenta Roda da Vida na Figura 2 acima com as suas partes presentes no modelo, indicando que ela poderia renomeá-las como melhor lhe aprouvesse. Ela fez as suas escolhas. “De zero a dez, entendendo que dez é excelente e zero é o pior cenário, dê uma nota que melhor representa a sua situação em cada uma das partes da sua roda da vida. Qual é o seu nível de satisfação atual?”. Foi-lhe esclarecido que não se tratava nem de passado

<sup>2</sup> A ferramenta Roda da Vida é utilizada por várias ferramentas de desenvolvimento pessoal, entre elas o *coaching*. Entretanto, não se tem a sua origem identificada com precisão.

nem de futuro, mas do presente. Ela foi fazendo as suas avaliações. Após todas as suas considerações ela finalizou a sua situação atual. Era o seu momento presente representado numa figura. Em seguida lhe foi feita a pergunta, “Qual é a situação ideal para a sua roda da vida?” “Qual a nota que você gostaria de alcançar em cada uma das suas partes?”. A *coachee* recomeçou as anotações e os comentários sobre cada das partes da sua roda da vida, dando-lhes a nota que indicava a situação ideal. Também lhe foi perguntado o que ela precisaria que acontecesse para que ela alcançasse o estágio ideal. Ela voltava para a sua grade de metas, conferia com a ecologia da decisão e verificava na sua linha do tempo. A linha do tempo ela a havia transformado num desenho escalonado com as datas e as ações a serem tomadas.

As ações da *coachee* se centravam na parte de Carreira e Trabalho. Ela examinou a lista de empresas nas quais pretendia se candidatar para uma vaga. Havia feito uma pesquisa nos sites institucionais e apontara qual a missão, a visão, o lema e os valores de cada organização. Ordenou a sua preferência em trabalhar em cada organização que apontara na sua planilha numa ordem que considerava a política de valores e de missão da empresa. Com a sua projeção da Roda da Vida, verificando o plano de ação já em andamento, ela fez alguns ajustes e, finalmente, deu-se por satisfeita com o que tinha programado. O processo de *Coaching* estava encerrado.

### 3.3.6 Da Socialização Antecipatória para a Fase do Encontro

Ao analisar todo o trabalho que a *coachee* fizera de pesquisa sobre as empresas nas quais pretendia se candidatar, pode-se entender que era a socialização antecipatória na prática a partir da iniciativa de um futuro novo colaborador (Van Maanen & Schein, 1979; Klein, Fan, & Preacher, 2006). E a socialização antecipatória fora mais intensa pela prática do *Coaching*. A iniciativa fora da *coachee* e as estratégias de busca de informações sobre cada uma das futuras empresas nas quais ela pretendia se candidatar surgiram no processo de *Coaching*. Criava-se a expectativa na mente da futura nova colaboradora de uma daquelas organizações, assim como se escreviam as primeiras cláusulas de um contrato psicológico que seria estabelecido com elas, ainda que elas não soubessem (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989).

Na última sessão, constata-se que a *coachee* estava tentando entender a organização a partir de uma visão sistêmica, sendo essa uma necessidade no atual cenário corporativo (Barner & Higgins, 2007). As pessoas precisam entender a organização a que pertencem como um sistema completo, complexo e integrado, assim como saber que toda a organização também está integrada em outros sistemas completos e complexos (Morin, 2003).

A partir dessa percepção é que surgiu a inversão da análise que leva a propor o *Coaching* como uma ferramenta de socialização na fase de encontro do novo colaborador, podendo ele ser um fator de aceleração da efetiva integração. Tendo em mente que toda a organização é um sistema completo e complexo integrada por outros sistemas completos e complexos (Morin, 2003), que são os departamentos, as equipes e, em última instância, os indivíduos, cabe usar os mesmos recursos organizacionais para o indivíduo. A partir dessa visão é que ocorre perceber a importância de que o próprio indivíduo se entenda como um sistema completo e complexo. Toda a GRH das organizações volta a sua preocupação para que os colaboradores a entendam de uma forma integrada e sistêmica, porém a exigência não tem reciprocidade. Elas, as organizações, não se preocupam em ter uma visão sistêmica de cada indivíduo que também são sistemas completos e complexos. E são elas, as organizações, que deveriam estimular a que os indivíduos se entendam e sejam entendidos de uma forma integrada e sistêmica, contribuindo para que sejam mais eficazes e mais eficientes melhorando a produtividade e do ambiente organizacional geral.

Por isso, pensar o *Coaching* como parte do processo de socialização a partir do momento do ingresso do novo colaborador na organização faz sentido. Oferecer e proporcionar um processo de *Coaching* aos novos colaboradores permitirá que eles identifiquem a missão, a visão, o lema e os valores organizacionais (Collins & Porras, 1994), mas, sobretudo que eles se apercebam do alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, diminuindo as probabilidades de uma saída antecipada ao evitar a quebra ou a violação dos contratos psicológicos estabelecidos na socialização antecipatória (Morrison & Robinson, 1997). Nessa abordagem, cabe a pergunta: qual é a missão, a visão, o lema e os valores de cada uma das pessoas, que são sistemas completos e complexos, e que participam da organização, que é outro sistema completo e complexo? Ainda são poucas as pessoas que têm de si uma visão sistêmica completa, porém a organização pode auxiliar esse processo ao fazer uma gestão de recursos humanos com uma visão sistêmica individual (Morin, 2003). O *Coaching* é um caminho.

Comenta-se que foi a realização do trabalho de *Coaching* independente que avançou para a socialização antecipatória que despertou o interesse e forneceu a argumentação para também usar o *Coaching* como ferramenta de socialização na fase do encontro, sobre a qual se debruça a presente tese.

### 3.4 A FASE DE ENCONTRO DA SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES

A fase do encontro da socialização do novo colaborador acontece exatamente a partir do primeiro dia, na sua chegada à organização, em que ele terá que lidar com as suas expectativas e o confronto

com a realidade (Louis, 1980). Esta é a segunda fase da socialização, denominada de encontro, em que o indivíduo mantém contacto com a organização, onde ele vê o que e como a organização é, tentando tornar-se um membro participante da mesma (Debra, 1987). Essa posição já era apresentada por Feldman (1976), que dizia que a fase se inicia a partir da assunção das funções pelo colaborador, pressupondo a sua receção no primeiro dia de trabalho, estendendo-se durante o período experimental e, algumas vezes, até um ano após. Segundo o autor, os novos colaboradores, na fase de encontro, estão envolvidos em aprender as suas tarefas, estabelecer relações interpessoais, esclarecer seus papéis na organização e também avaliar o próprio progresso neste caminho. É nessa fase em que são usadas estratégias e ferramentas de acolhimento e integração.

Ainda segundo Feldman (1976), no encontro existem quatro processos variáveis que indicam os progressos na socialização, sendo eles: (i) iniciação à tarefa, que ocorre na medida em que o colaborador vai ganhando as competências para executar plenamente o seu trabalho; (ii) iniciação ao grupo, que ocorre pela aceitação do novo colaborador pelos demais membros da organização, indicando a evolução na construção de suas novas relações interpessoais; (iii) definição do papel, que ocorre mediante um acordo implícito ou explícito com o grupo de trabalho sobre o qual é a missão a desempenhar, as prioridades e a alocação do tempo para estas tarefas, indicando o grau de esclarecimento do seu papel; e (iv) avaliação congruente, realizada pelo colaborador e um supervisor avaliando o seu progresso na organização, buscando consenso sobre o facto de forma global e também avaliando pontos fortes e fracos de forma específica.

Conforme Saks e Ashforth (1997), a socialização é primariamente um processo de aprendizagem que trabalha com as informações do indivíduo e da organização. Por isso, entende-se que nesta fase da socialização o uso do *Coaching* seria relevante, uma vez que é entendido como um processo de aprendizagem que leva as pessoas a assumirem responsabilidades a partir da tomada de consciência individual (Wolk, 2010). Segundo Neale *et al.* (2009), o *Coaching* contribui na melhoria dos resultados por meio de aumento de desempenho e da produtividade e usá-lo no momento de encontro do novo colaborador com a organização tenderia a ser benéfico para ambos. Desse modo, por um lado tem-se a tomada de consciência das escolhas do colaborador com o real entendimento do seu papel na organização e os reflexos sobre si e sobre a organização. Por outro lado, tem-se a mais rápida e eficaz inserção de um novo membro organizacional em harmonia com os objetivos organizacionais. A proatividade do processo de aprendizagem do *Coaching* pode levar o novo colaborador a se sentir acolhido e integrado mais rapidamente, melhorando o processo de socialização.

Antes serão discutidas as táticas de socialização identificadas em estudos anteriores pelos principais autores da área.

### **3.4.1 As táticas de socialização de novos colaboradores**

No que se refere às táticas de socialização, Van Maanen e Schein (1979) entendem que a organização pode adotar sete diferentes estratégias, sendo elas: (1) individuais/coletivas – se os recém-admitidos são socializados individual ou coletivamente; (2) informais/formais – se o ambiente em que ocorre a socialização encontra-se segregado do contexto de progressão do trabalho ou se há um programa de orientação estruturado; (3) sequenciais/não sequenciais – onde a socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou onde a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação; (4) em série/isoladas – em que os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização ou, pelo contrário, estes não têm antecedentes disponíveis para seguir; (5) investidura/despojamento – onde a socialização visa destruir ou confirmar a identidade do novato ou afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização; (6) fixas/variáveis – onde é dada ou não informação prévia aos novos colaboradores sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização e os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização; (7) por competição/por concurso – os novos colaboradores são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes ou podem concorrer independentemente desses factores apenas contando o seu desempenho efectivo.

Numa proposta feita por Jones (1986) as sete estratégias são reduzidas para seis, em que a estratégia denominada "por competição/por concurso" citada por Van Maanen e Schein (1979) fica excluída da nova proposição. Jones (1986) também propõe uma divisão das estratégias de socialização entre dimensão institucionalizada e dimensão individualizada. As práticas de socialização institucionalizadas têm como características o uso coletivo, sendo elas formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura. Segundo Jones (1986), elas têm por função conduzir o indivíduo a entender o seu papel dentro da organização. Por outro lado, a dimensão individualizada, para Jones (1986), assume características de informais, variáveis, não sequenciais, isoladas e de despojamento. Jones (1986) também propõe a divisão das estratégias de socialização em relação ao contexto, ao conteúdo e ao ambiente social.

Num primeiro entendimento, acredita-se que o *Coaching* como estratégia de socialização poderia ser compreendido como integrante da dimensão individualizada por suas características, na

proposta de Jones (1986) e respaldo de Cooper-thomas e Anderson (2006), prestando-se também a aproveitar o potencial inovador do novo colaborador. Entende-se que as estratégias institucionalizadas continuam a cumprir um papel importante no processo de socialização, como os manuais de procedimentos, os cursos de formação institucional, as trilhas de socialização, entre outras práticas (Mosquera, 2007). São as práticas institucionalizadas que podem ser uma das fontes de informação para o melhor aproveitamento das práticas individualizadas de socialização, como defendido ao se propor o uso do *Coaching* no processo.

Ao fazer a adoção de uma das táticas de socialização, dimensionando as práticas ao perfil dos novos colaboradores (Allen & Meyer, 1990), as organizações percorrem sete passos no caminho de integração dos novos colaboradores, segundo Pascale (1985): (1) cuidadosa seleção dos candidatos iniciantes; (2) experiências indultoras de humildade promovendo o início do respeito às normas e valores organizacionais; (3) treinamento pesado para inculcar os valores organizacionais; (4) utilização de sistemas de recompensa e controle; (5) aderência aos valores centrais da organização para conciliar os sacrifícios individuais; (6) utilização do folclore da organização para reforçar o código de conduta; e (7) utilização de modelos consistentes de papéis a desempenhar. Destaque-se a hipótese de exclusão para aqueles que não assimilarem a cultura organizacional.

Da perspectiva do indivíduo, segundo Pascale (1985), esses procedimentos reduzem a ambiguidade de papéis, aumentam a sensação de segurança e diminuem a ansiedade provocada pela nova situação enfrentada na organização. Os passos pensados por Pascale (1985) podem apresentar as vantagens da diminuição da ambiguidade, porém aparecem carregadas por uma terminologia que leva o novo colaborador a ser nivelado numa forma de homogeneização (Herrmann, 2013). Segundo Herrmann (2013), os princípios da comunicação indireta de Kiekegaard (1993) abordam a problemática do nivelamento como um processo discursivo e comunicativo que reduz o indivíduo a um elemento de massa, muito comum nos processos padronizados de socialização. Encontra-se em Herrmann (2013), além da visão crítica, mais uma justificativa para a introdução do *Coaching* nas organizações a partir do processo de socialização dos novos colaboradores como uma alternativa à homogeneização, estimulando a criatividade, a iniciativa e a inovação esperadas. O *Coaching* também é considerado uma ferramenta que se desenvolve por meio da autoaprendizagem assumindo contornos de autodirecionamento se aplicado para um fim específico de quem dele faz uso (Ellinger, 2004). Por isso, acredita-se que ao usar o *Coaching* no processo de socialização pode-se contribuir para impedir que as práticas de socialização institucionalizadas inibam o comportamento proativo, criativo e inovador dos novos colaboradores.

As referências de socialização podem ser de décadas passadas ou recentes, mas a preocupação com o processo é atual, embora nem sempre receba a devida atenção nas organizações (Cooper-thomas & Anderson, 2006). Para a GRH o processo de socialização dos novos colaboradores deve estar presente, principalmente se pensar em gestão de competências. Desse modo, segundo Allen e Meyer (1990), entender que um pacote de práticas adequadas efetivamente realizadas impacta positivamente o resultado das empresas deve ser considerado no processo de socialização de novos colaboradores. Por isso, a sugestão da adoção do *Coaching* no processo de socialização pode tornar a GRH mais efetiva no desenvolvimento das competências individuais dos novos colaboradores, deixando-a mais estratégica.

### 3.4.2 As práticas de socialização institucionalizadas *versus* as Práticas Individualizadas

É comum que os colaboradores se sintam surpreendidos ao entrar nas organizações, principalmente quando as suas expectativas diferem da realidade com a qual são confrontados (Jones, 1986). O autor entende que como resultado os colaboradores são levados a **reavaliar** o seu posicionamento buscando entender a razão pela qual as pessoas se comportam daquela maneira, esforçando-se para diminuir sua sensação de incerteza, insegurança, ansiedade e ambiguidade. São posições encontradas desde Van Maanen (1978); Van Maanen e Schein (1979) e Cooper-Thomas e Anderson (2002) até trabalhos recentes como Madlock e Chory (2014). Uma das formas para minimizar o choque e estimular o processo de aprendizagem organizacional do novo colaborador é por meio das táticas de socialização, podendo elas serem institucionalizadas ou individualizadas, conforme representado por Jones (1986) na figura abaixo. As táticas de socialização têm a sua prática institucionalizada por um lado e apresentam uma prática individualizada por outro. Jones (1986) propõe uma classificação das táticas de socialização de acordo com o contexto, com o conteúdo e com os aspectos sociais envolvidos.

**Figura 3. As táticas de socialização**

Classificação das Táticas de Socialização		
<i>Táticas com relação ao:</i>	Institucionalizadas	Individualizadas
<i>Contexto</i>	Coletiva	Individual
	Formal	Informal
<i>Conteúdo</i>	Sequencial	Não sequencial
	Fixa	Variável
<i>Aspectos sociais</i>	Serial	Disjuntiva
	Investidura	Despojamento

Fonte: (Jones, 1986)

Para Jones (1986) as táticas Institucionalizadas entendidas como Coletiva e Formal, assim como as táticas Individualizadas descritas como Individual e Informal também não sofrem variações de acordo com o Contexto.

As táticas coletivas levam os novos colaboradores a internalizar os comportamentos padrão da organização, reforçando aspetos comuns da cultura organizacional. As táticas individuais tendem a estimular no novo colaborador a manifestação de sua heterogeneidade. Ainda no âmbito do contexto, as táticas podem ser divididas entre o grupo formal e o grupo informal, sendo a primeira relacionada às práticas institucionalizadas e a segunda às práticas individualizadas (Jones, 1986). Para o autor, quando as empresas adotam o emprego das táticas formais elas separam os novos colaboradores dos demais membros da organização para ensinar-lhes as responsabilidades e o papel que deles se espera. Por outro lado, as táticas de socialização denominadas de informais integram o novo colaborador em grupos de trabalho levando-os a aprenderem fazendo o seu trabalho. Desse modo, no agrupamento de táticas de socialização proposto por Jones (1986) identificadas como de contexto, as táticas coletivas e formais estimulam a adoção de comportamentos e o entendimento do papel com a visão da organização, enquanto as táticas individuais e informais tendem a estimular a criatividade e inovação (Herrmann, 2013), sendo um dos pontos de atuação do *Coaching* como ferramenta de socialização individual.

Para Jones (1986), o grupo de Conteúdo engloba as práticas sequenciais e fixas alinhadas com as táticas institucionalizadas e as práticas não sequenciais e variáveis alinhadas com as táticas individualizadas. Portanto, as táticas sequenciais oferecem aos novos colaboradores informações sobre as atividades que eles terão dentro da organização, assim como as possíveis experiências que os aguardam. Na mesma linha de ação, as táticas fixas fornecem uma grade precisa de evolução do novo colaborador dentro dos estágios previstos na organização. Por outro lado, as táticas individualizadas desse grupo de conteúdo denominadas como não sequenciais e variáveis não oferecem informações sobre um caminho claro e definido de evolução, podendo gerar algumas incertezas e inseguranças (Jones, 1986). Entretanto, são as práticas individualizadas não sequenciais e variáveis que tendem a estimular os novos colaboradores a serem inovadores e criativos. O *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal, em termos de conteúdo, mais uma vez alinha-se com as práticas individualizadas, corroborando Herrmann (2013).

O último grupo proposto por Jones (1986) para as táticas de Van Maanen e Schein (1979) referem-se aos Aspetos Sociais que se revelam nas práticas serial e de investidura com relação às táticas institucionalizadas e às práticas disjuntivas e de despojamento quanto às táticas individualizadas. Nas táticas institucionalizadas as práticas seriais de socialização dos novos colaboradores, os membros antigos da organização mostram como os novos colaboradores devem agir servindo como modelos. Por outro lado, nas táticas individualizadas as práticas disjuntivas levam o novo colaborador a construir as suas próprias definições de cada uma das situações nas quais ele está envolvido, uma vez que não há

modelo a ser seguido. O autor considera que esta é a razão pela qual as práticas disjuntivas também tendem a estimular comportamentos inovadores e criativos. Por fim, as táticas institucionalizadas denominadas de investidora trabalham com o reforço das crenças pessoais em suas próprias competências, enquanto as táticas individualizadas denominadas de despojamento reforçam a necessidade de adoção dos comportamentos preconizados pela organização. Aqui o autor aponta uma controvérsia e deixa a questão em aberto. Ele argumenta que ao promover o despojamento as táticas de socialização individuais podem levar o novo colaborador a buscar a excelência em seu papel, enquanto que ao reforçar as crenças em si próprio com as táticas de investidora pode se obter como resultado a acomodação. Entende-se que a controvérsia é a base da gestão de pessoas que trabalha com indivíduos únicos e imprevisíveis, considerados como sistemas completos e complexos (Morin, 2003).

Por um lado, as práticas de socialização institucionalizadas têm forte influência na diminuição da sensação de ambiguidade de papéis, da insegurança no desempenho da função, empenhamento, reforço da cultura organizacional e a associação positiva no engajamento dos novos colaboradores, além de forte relação das práticas com a permanência dos colaboradores na organização (Anderson, 2001; Kim, Cable, & Kim, 2005; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010; Madlock & Chory, 2014). Por outro lado, o uso de táticas de socialização individualizadas estão fortemente associadas ao fomento da proatividade, da criatividade e da inovação, ao estimular que o colaborador manifeste as suas competências individuais (Cooper-Thomas *et al.*, 2004; Herrmann, 2013; Huhman, 2014; Madlock & Chory, 2014). As várias pesquisas são convergentes com relação a estas características de cada uma das táticas utilizadas pelas organizações, além de alertar para o alto custo organizacional envolvido sempre que o contrato psicológico é violado ou quebrado, levando ao prematuro rompimento do contrato de facto, elevando o índice de *turnover* na fase de encontro da socialização (Riordan *et al.*, 2001; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010). Gruman *et al.*, (2006) apresentam uma pesquisa interacionista sobre a importância das táticas de socialização em que se aponta a importância tanto das práticas institucionalizadas como das individualizadas para o êxito no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.

Desse modo, observando o tema por qualquer perspectiva, a relevância de se propor o uso do *Coaching* como uma alternativa a mais no processo de socialização na fase de entrada dos novos colaboradores faz sentido. Acrescente-se que se as organizações têm um bom processo de acolhimento e de integração baseado nas táticas institucionalizadas que se alinham com os objetivos da organização, acredita-se que seja o momento de se prestar atenção na construção e no oferecimento de processos

individualizados que estejam em sintonia com os objetivos individuais. O *Coaching* pode fazer parte deste rol.

### 3.4.3 O que as empresas fazem?

O *turnover* normalmente tem taxas mais elevadas na fase de entrada dos novos colaboradores numa organização. Desse modo, o *turnover* se torna um problema para as organizações pelos investimentos feitos no processo de recrutamento e seleção, além do treinamento e do conhecimento que migra com a saída de colaboradores, sendo assim de difícil recuperação (Griffeth & Hom, 2001; Allen, 2006). Fica evidente que um dos principais geradores do problema dos altos índices de *turnover* nessa fase é o inadequado processo de socialização (Feldman *et al.*, 1999; Allen, 2006). Por isso, as empresas em geral têm estruturado um processo de socialização, revelando-se mais ou menos completos em conformidade com a missão, visão e valores organizacionais e também da gestão de topo.

Para Presbitero, Roxas e Chadee (2015), o ajustamento do colaborador e a sua permanência na empresa vai muito além de práticas de acolhimento e integração, porque ele engloba também um alinhamento de valores, visão e missão entre organização e indivíduo. Por isso, muitas empresas, por meio da área de gestão de recursos humanos, elaboram manuais de acolhimento e integração visando o processo de socialização dos novos colaboradores. Destaca-se, porém, que a maioria das práticas são baseadas, em atividades institucionalizadas e menos individualizadas, preocupando-se em expor para o novo colaborador os valores, a visão e a missão da organização (Presbitero *et al.*, 2015). Por isso, acredita-se que o *Coaching* usado como uma ferramenta de socialização na fase de entrada do novo colaborador possa equilibrar e proporcionar uma possibilidade de alinhamento entre valores, visão e missão da organização e do indivíduo.

Desse modo, um manual de acolhimento e de integração é um documento comum nas empresas que se preocupam com o processo de entrada do novo colaborador na organização (Dias, 2014). Algumas das empresas entrevistadas têm um manual em formato de documento único, outras têm um grupo de documentos separados que o compõe. Porém, todas desenvolvem as atividades que visam o acolhimento e a integração dos novos colaboradores.

Entenda-se acolhimento como o momento de chegada do novo colaborador na organização e da maneira como ele é recebido, podendo ser percebido positiva ou negativamente (Almeida, 2012). O autor destaca que é de grande importância para o elemento estranho que se junta a uma organização que já tem suas rotinas estabelecidas se sentir acolhido, podendo ser fundamental na sua efetiva integração e socialização. A fase de acolhimento é entendida que se estenda entre uma e quatro

semanas. Por outro lado, a integração se desenvolve entre três meses e um ano, confirmando ou não um adequado processo de socialização do novo colaborador (Silva & Reis, 2014). Os autores reforçam que a integração acontece com o início do processo de desenvolvimento do indivíduo a caminho da assimilação dos valores éticos, profissionais e a internalização da missão organizacional. Desse modo, a integração também se expande para além do contexto de trabalho, envolvendo variáveis sociais e ambientais que afetam os colaboradores no ambiente de trabalho e fora dele. Visando garantir que a integração, como elemento complementar ao acolhimento, ocorra de forma exitosa culminando na adequada socialização do novo colaborador, as organizações desenvolvem programas institucionalizados e individualizados, seguindo a classificação de Van Maanen e Schein (1979) e dentro do escopo proposto por Jones (1986) que fala de contexto, de conteúdo e dos aspetos sociais.

No momento do acolhimento, a organização tem em mente oferecer informações gerais e específicas para o novo colaborador de forma a facilitar o seu entendimento da empresa, da unidade de negócio, do funcionamento do departamento, do serviço e do negócio (Que!, 2008). A fonte também destaca que para o novo colaborador trata-se de uma maneira de analisar a organização de maneira mais profunda, entendendo o seu funcionamento institucional e as políticas dominantes, além da estrutura e internalizar os seus objectivos gerais e as suas áreas estratégicas de actuação (Que!, 2008). Dessa forma, é comum que ao novo colaborador seja apresentado um manual de acolhimento e de integração na sua chegada na organização que vai orientá-lo em seus primeiros passos. O manual chega às mãos do colaborador, normalmente, no seu primeiro dia dentro da nova organização no momento do acolhimento, sendo comum que contenha: a (1) apresentação feita pelo diretor, administrador ou pela gerência da unidade, por meio de uma nota de boas-vindas, demonstrando como o manual funciona e quais os seus objetivos. A (2) descrição da organização por meio de um resgate histórico, a identificação da missão, visão e dos valores, o detalhamento dos objetivos gerais e estratégicos, a exposição das principais políticas de gestão e os indicadores quantitativos da organização, posicinando-a no cenário de abrangência. A (3) caracterização da unidade de negócio, do departamento, do serviço ou da área de atuação do novo colaborador, detalhando as competências e o perfil esperados do colaborador, além de posicioná-lo no organograma da organização; O (4) posicionamento da organização sobre os direitos e os deveres dos colaboradores, abordando questões relacionadas à legislação que rege a relação e o horário de trabalho, além de discriminar o pacote de benefícios. O (5) funcionamento da organização, explicando o ambiente, os equipamentos disponíveis, a sua utilidade, o seu uso, os recursos tecnológicos, as normas de segurança, os contactos úteis, além de outras informações relevantes do ponto de vista de quem não conhece o ambiente interno. E um (6) plano de acolhimento e integração

que apresente o novo colaborador à equipe, preveja toda a rotina burocrática a ser seguida na posição, como formulários e contratos, além de organizar o calendário de treinamentos e de formação continuada para a integração do novo colaborador buscando a sua efetiva socialização (Dias, 2014).

A sequência de atividades, prevendo o acolhimento e integração que foi encontrada nas quatro empresas entrevistadas para a elaboração da proposta de tese e complementadas com as dezessete empresas com as quais o pesquisador manteve contacto durante a confecção da tese, parte de premissa semelhante (Apêndice 1). Em todas elas há um planejamento de atividades de acolhimento para o primeiro dia, na chegada do novo colaborador à organização. Por outro lado, as atividades de integração são realizadas com maior ou menor detalhamento e com mais ou menos acompanhamento do novo colaborador no seu processo de chegada na nova organização. Há variáveis que são consideradas como a função, a atividade, o nível hierárquico, o potencial estratégico e o perfil psicológico do novo colaborador, conforme mostraram as entrevistas realizadas com os gestores de RH. Porém, da mesma forma os procedimentos, as preocupações e o planejamento subjacente a cada iniciativa de acolhimento e de integração é fundamentalmente o mesmo: garantir a permanência, a integração, a satisfação e a produtividade do novo colaborador na organização, garantindo o investimento realizado pela organização, assim como o benefício e o bem-estar recíprocos.

Desse modo, ao reunir os documentos coletados junto aos entrevistados e também as respostas recebidas com relação às perguntas: *“(1) A organização faz algum trabalho de socialização, entendidos como de acolhimento e integração na contratação de novos colaboradores? (Se sim, quais os processos implementados, qual a sua duração, como são desenvolvidos e quais os níveis hierárquicos)”*; e *“(2) Qual a receptividade dos colaboradores com o trabalho de socialização e com as práticas de acolhimento e integração (Problemas identificados ou sanados, índice de adaptabilidade, saída antes do término do contrato de experiência, saída antes de completar um ano)?”*, foi possível descrever as práticas realizadas pelas organizações.

Em todas as vinte e uma organizações visitadas e entrevistadas, que tinham o número de colaboradores entre 650 e 120.000, encontrou-se uma prática semelhante com relação às palavras de boas-vindas dadas pelo CEO, pelo administrador da área, pelo gestor de RH ou pela gerência da unidade. As vinte e uma organizações têm uma carta padrão assinada pelo principal executivo da companhia ressaltando a importância da chegada desse novo colaborador. Destaque-se que em algumas das empresas menores os novos colaboradores são recebidos pessoalmente pelo CEO. Ficou evidente nas respostas dos entrevistados que a presença física do principal executivo da organização na chegada dos novos colaboradores, independentemente do nível hierárquico, provoca um impacto positivo, deixando-

os mais recetivos às atividades de acolhimento e integração. *“Aqui o CEO faz questão de participar da atividade de boas-vindas. Ele acredita que é um sinal de respeito para com quem chega. Nós fazemos isso toda segunda terça-feira do mês”*, disse o Entrevistado 9. No momento da chegada, as empresas, normalmente apresentam, comentam e entregam um manual com um conjunto de documentos e procedimentos que visam o acolhimento e a integração em busca de um efetivo processo de socialização. *“O Presidente faz questão de entregar pessoalmente o manual com as instruções sobre a empresa. Às vezes, é a única vez que aquele novo colaborador vai falar com ele em toda a sua vida organizacional”*, conclui o Entrevistado 12. Todas as organizações entrevistadas descrevem e destacam (1) a missão, a visão e os valores organizacionais com ênfase ao lema adotado pela empresa, quando é o caso; (2) o código de conduta ética, detalhando o relacionamento com os clientes, políticas anticorrupção, a relação com a comunidade, as sanções em caso de violação do código de conduta e a forma de comunicação dos desvios de comportamento; (3) um plano de acolhimento e integração descritos em documentos como uma matriz de treinamento no cargo, função ou ofício.

Os dois primeiros itens, normalmente são cumpridos no primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Eles também podem ser agendados conforme um cronograma interno com datas específicas para o acolhimento de novos colaboradores, agrupando-os para otimizar o tempo de quem é o encarregado pelo processo. Essa fase, como já dito anteriormente, varia entre a primeira e a quarta semana do novo colaborador na organização, incluindo ainda visitas guiadas pela empresa, pela unidade de trabalho e a apresentação aos demais membros das equipes.

O item que trata da matriz de treinamentos tem a preocupação em categorizar, agendar e prever as atividades de treinamento específicas da função, assim como, na maioria dos casos, prever programas de formação continuada ou mesmo sugestões de aprimoramento profissional. São usados recursos instrucionais presenciais e também recursos de treinamentos baseados em Educação a Distância (EAD) obrigatórios e não obrigatórios. São as chamadas trilhas de aprendizagem que em muitas empresas contam com uma estrutura de gamificação das atividades buscando transformar a atividade de integração num processo lúdico e interessante para quem o aplica e para quem dele necessita. *“Nós adaptamos algumas atividades de acolhimento como se fossem jogos. Eles têm a programação e conforme eles vão fazendo os cursos eles somam pontos e no final podem ganhar um brinde. Isso ajudou a que eles fizessem as atividades programadas para conhecerem melhor a empresa”*, revelou o Entrevistado 18. Na matriz de treinamentos da maioria das empresas também está previsto o papel do mentor para posições que se revelam estratégicas e do veterano responsável pelo novo colaborador em posições de nível hierárquico mais baixo. São práticas individuais que, segundo

os entrevistados, têm se revelado eficazes no processo de sanar as dúvidas e acelerar o processo de socialização dos novos colaboradores. *“Particularmente eu gosto muito da ideia de um veterano responsável. Isso dá valor para quem já está aqui e facilita a entrada do novo colaborador, principalmente em níveis hierárquicos inferiores”*, respondeu o Entrevistado 5.

Ao se falar sobre a receptividade dos colaboradores quanto às atividades de acolhimento e de integração, os entrevistados foram unânimes sobre o real interesse dos novos colaboradores em se integrar rapidamente ao novo ambiente de trabalho. *Acredito que todos queiram se sentir confortáveis o mais breve possível*, foi a resposta do Entrevistado 14, que muito bem pode representar a posição do grupo de entrevistados. Porém, o interesse pelas atividades tende a decrescer com o transcorrer do tempo, uma vez que os novos colaboradores passam a se sentir como parte do ambiente, foi a opinião do Entrevistado 15. Um dado relevante e que pode confirmar essa opinião, segundo o Entrevistado 2, é o de que os programas de integração obrigatórios, ainda que por EAD, são cumpridos na sua integralidade, enquanto aqueles que eram optativos apenas 20% dos colaboradores concluíam. *“Se não for obrigatório eles não fazem. Estamos pensando em dar um incentivo para que eles concluam todas as atividades programadas para o acolhimento. Ainda estamos pensando nisso...”* concluiu o Entrevistado 2.

Cabe ressaltar, na análise feita nas vinte e uma empresas visitadas, que as atividades de acolhimento e integração realizadas estão quase que na totalidade alinhadas com as táticas institucionalizadas, podendo ser entendidas como coletivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura (Van Maanen & Schein, 1979), considerando-se o contexto, o conteúdo e os aspectos sociais (Jones, 1986). As atividades individualizadas limitam-se ao uso de mentores para jovens com potencial e gestores estratégicos, colaborador de apoio para gestores de nível hierárquico superior e de veteranos responsáveis para colaboradores de nível hierárquico mais baixo.

Nas vinte e uma entrevistas quando os gestores de recursos humanos foram confrontados com a pergunta, *O Coaching é usado na empresa? (Se sim, quais os objetivos?)*, a resposta “sim” foi unânime. Quanto aos objetivos também eles estão alinhados com a premissa já relatada nas primeiras entrevistas presentes na justificativa da tese, quando estes referiam que se tratava de uma ferramenta de desenvolvimento pessoal indicada para colaboradores com possibilidade de crescimento e com necessidades de aprimoramento de algumas competências para minimizar conflitos. As perguntas, *Qual é público (nível hierárquico) e em que momentos ou fases da vida do colaborador na organização ele é usado? Na chegada? Na mudança de função? Ou outras situações?* As vinte e uma respostas revelam que o *Coaching* é, majoritariamente utilizado em níveis hierárquicos mais elevados e nos momentos em

que são identificadas possibilidades de melhoria. *“Nós temos uma parceria com uma empresa especializada em coaching, daí sempre indicamos aqueles que querem fazer. Mas a empresa somente paga de gerentes para cima”*, comentou o Entrevistado 9. As respostas também confirmaram que o *Coaching* não é pensado como uma ferramenta de socialização ao não ser indicado na chegada de novos colaboradores na organização, independentemente do nível hierárquico. *“Nós somente indicamos o coaching quando alguém está tendo algumas dificuldades”*, foi o comentário do Entrevistado 21. Entretanto, dezesseis entrevistados comentaram que o *Coaching* é indicado em casos de mudança de função, notadamente quando há uma progressão de carreira para acelerar o desenvolvimento das competências esperadas. Cabe aqui destacar que a mudança de função, ainda que dentro da mesma organização é considerado como um novo processo de socialização, em muitos casos, exigindo atividades de acolhimento e integração para a inserção do colaborador no seu novo departamento, na sua nova equipe e para sua nova função (Van Maanen, 1978; Jones, 1986; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Kim *et al.*, 2005; Madlock & Chory, 2014). Por isso, entende-se que muitas empresas utilizam o *Coaching* como ferramenta de socialização, sem, contudo, ser de forma intencional.

A resposta dos vinte e um entrevistados para a pergunta, *Foram identificados benefícios e/ou limitações no uso do Coaching?*, mais uma vez se tem unanimidade nas respostas. Todos eles afirmaram que o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal é benéfico para quem dele faz uso, corroborando as pesquisas de Neale *et al.*, (2009) que apontam para 96% o índice de satisfação com os resultados do uso do *Coaching* para a melhoria do desempenho individual e de 87% para a melhoria do desempenho organizacional no Reino Unido. As limitações do uso do *Coaching* se voltam para o entendimento dos indivíduos que, muitas vezes, ainda o veem com o preconceito de que se trata de um tratamento psicológico e da identificação de suas fraquezas. *“Tem muito diretor que não aceita fazer coaching. Eles entendem que não precisam de terapia. Mas também tem muito diretor que vem até aqui no RH para pedir pelo coaching. Querem ajuda”*, disse o Entrevistado 10.

A última pergunta das entrevistas realizadas, que na maioria das vezes assumia um formato informal em que a clareza do propósito do tema em pauta direcionava a interação, caracterizando-se como uma abordagem semiestruturada (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), era, *Você acredita ser pertinente usar o Coaching na fase inicial da socialização? Se sim, como seria a sua implementação e o seu enquadramento na estratégia da empresa e nas políticas de RH?* As respostas, ainda que não unânimes dão suporte à pretensão da tese. Foram dezesseis gestores de RH que acreditam ser pertinente usar o *Coaching* como uma ferramenta de socialização na fase de encontro do novo colaborador com a organização. Coincidentemente são os mesmos gestores que utilizam o *Coaching*

como ferramenta de desenvolvimento pessoal no caso de mudança de função e de progressão de carreira, que na literatura também é entendido como um processo de socialização (Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kim *et al.*, 2005). Dessa forma, ainda que a prática não esteja prevista no manual de acolhimento e integração em busca de uma socialização mais rápida e efetiva, o *Coaching* é utilizado como uma ferramenta de socialização. “*Acredito que possa ser bem proveitoso usar o coaching desde logo. Principalmente para as funções de maior responsabilidade*”, argumentou o Entrevistado 16. Com relação à sua implementação e ao enquadramento na estratégia da empresa como uma prática de acolhimento e integração para a socialização de novos colaboradores houve uma divergência entre a organização contratar coaches externos ou manter um quadro de coaches internos. Assim, oito gestores fariam a opção de contratar coaches externos, seguindo uma política já existente na organização. “*Acho que não muda nada com relação ao trabalho já feito pelos coaches externos. Quem tá (sic) chegando na empresa até vai preferir falar com alguém que não é da empresa*”, foi o argumento do Entrevistado 13 que optaria pelos *coaches* externos para atender os novos colaboradores. E seis gestores optariam por manter um quadro próprio de *coaches* que estivessem alinhados com a política, a cultura, a missão, a visão e os valores da organização. “*Creio ser importante que o coach tenha afinidade com a empresa para dar segurança para quem está entrando*”, disse o Entrevistado 20 que já mantém um quadro de *coaches* internos. Por fim, outros dois gestores concordaram com o uso da ferramenta nessa fase, porém acreditam que é um investimento que o próprio colaborador deveria fazer em si mesmo.

Entre os cinco gestores remanescentes, as posições também eram divergentes. O Entrevistado 2 se mostrou reticente sobre a real efetividade do *Coaching* nessa fase, porque o colaborador ainda não ofereceria uma base para que o coach pudesse trabalhar. Segundo o entrevistado, “*O novo colaborador não tem um histórico organizacional que indique quais as necessidades de aprimoramento que ele necessita*”. Outro gestor revelou não ter pensado no assunto e não ter uma opinião formada sobre o tema, embora entenda que o *Coaching* seja uma ferramenta de desenvolvimento pessoal importante para aqueles que estão procurando melhorar as suas competências, principalmente as comportamentais. O gestor ainda comentou que talvez fosse uma prática interessante que tenderia a evitar conflitos, entretanto ele não se posicionou sobre a sua adoção ou não. Outros três gestores revelaram não acreditar que fosse uma prática que adotariam num processo de acolhimento e de integração porque se tratava de um investimento muito alto por parte da empresa em alguém que não sabiam se valeria a pena fazer.

Desse modo, entre todos os entrevistados existe unanimidade sobre a importância do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal como encontrado na literatura de *Coaching* (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014; Riddle, Hoole, & Gullette, 2015). Considere-se que os dados das entrevistas foram coletados apenas como uma forma de confirmar a relevância daquilo que se defende na tese, sem, contudo, ser determinante para o resultado do desenvolvimento de uma versão de *Coaching* orientado para a fase de socialização dos novos colaboradores.

Na próxima subsecção serão detalhadas as impressões dos colaboradores com a experiência do processo de acolhimento e integração. Seria o *Coaching* visto pelos novos colaboradores como uma alternativa para melhorar o processo?

#### **3.4.4 O que as pessoas sentem?**

A Secção 3.3 descreve um caso do uso do *Coaching* como ferramenta de socialização antecipatória em que uma futura candidata a um posto de trabalho fazia as suas pesquisas sobre a organização na qual ela pretendia oferecer seus serviços. A busca de informações sobre a organização, assim como o estabelecimento de critérios importantes para a candidata sobre o funcionamento da organização faz parte do processo de socialização antecipatória (Debra, 1987) e é o prenúncio do estabelecimento de um contrato psicológico por parte do futuro colaborador. Ele cria as suas expectativas com relação à organização e se estabelece um contrato psicológico, ainda que a organização não necessariamente saiba dos termos (Cunha *et al.*, 2007). Entende-se contrato psicológico como sendo uma crença individual sobre os termos e condições acordados entre as partes, sendo o indivíduo que cria as expectativas sobre a organização (Rousseau, 1989). Também em Robinson e Rousseau (1994) é usado esse conceito para definir o contrato psicológico existente na mente do indivíduo em que, para ele, foi feita uma promessa de benefícios futuros baseados nas informações obtidas sobre a organização. Essas informações podem ser obtidas no processo de recrutamento e seleção ou pela imagem construída pela organização no meio social do indivíduo, gerando nele a expectativa de que isso é algo devido a ele (Robinson & Rousseau, 1994).

A presença do contrato psicológico foi constatada em seis entrevistas com novos colaboradores (Apêndice 2) realizadas nas organizações que foram visitadas para entrevistar os gestores de recursos humanos sobre a hipótese do uso do *Coaching* como ferramenta de socialização na fase do encontro, conforme descrito anteriormente. Quando os entrevistados foram confrontados com a questão, *Quais as atividades de acolhimento e integração coletivas que foram realizadas?*, todos citaram exemplos. Os colaboradores identificaram atividades de acolhimento como, boas-vindas por meio de alguém que os

aguardava; acolhimento com uma atividade realizada com outros novos colaboradores; carta e vídeo do diretor geral; *coffee-break* de integração; ambientação com os novos colegas de equipe; e recepção e visitação à empresa. Estas foram as atividades que os novos colaboradores realizaram no primeiro dia na nova organização. Com isso, confirma-se que as empresas têm preocupação com o processo de chegada dos novos colaboradores ao oferecer uma atividade de acolhimento no primeiro contacto (Dias, 2014). Certamente se busca minimizar o desconforto inicial para aqueles que estão entrando num ambiente desconhecido (Kim *et al.*, 2005; Madlock & Chory, 2014). Entende-se também que essas atividades tendem a diminuir a possibilidade de quebra de contrato psicológico já na chegada do novo colaborador, aumentando as probabilidades de que se estabeleça um contrato relacional entre as partes. Robinson e Rousseau (1994) entendem que o contrato relacional é quando há uma identificação do colaborador com os valores organizacionais, levando-o a adotar comportamentos de cidadania e lealdade organizacional. Rousseau (1989) descreve ainda o contrato transacional, equilibrado e transicional. No contrato psicológico transacional, o colaborador desempenha as funções básicas exigidas sem, contudo, indentificar-se com os valores organizacionais ou se sentir na obrigação de permanecer nela. No contrato equilibrado o colaborador tende a desenvolver competências que tragam benefícios para a organização e também para si mesmo, tornando-se e tornando a organização mais competitiva. Por fim, no contrato psicológico transicional há uma sensação de que a organização não é coerente com as promessas entendidas como recebidas pelo colaborador, levando-o a gradativamente esperar menos retorno da organização. Em todas as entrevistas as pessoas sentiram-se valorizadas com a proposição e a participação nas atividades de acolhimento e integração, ainda que o Entrevistado 2 tenha julgado parte delas “*boring*”. “*São atividades chatas, porque às vezes tem muita informação de uma só vez*”, concluiu o entrevistado.

A segunda pergunta para esses colaboradores foi, *Quais as atividades de acolhimento e integração individuais que foram realizadas?* Dois entrevistados responderam que a única atividade individual com eles realizada foi a visitação em todas as áreas da empresa, apresentando-os como novos colaboradores. “*Fizemos um passeio pela empresa. Eu fui acompanhado pelo meu gerente para conhecer os outros colegas de trabalho*”, disse o Entrevistado 6. Outros dois disseram que realizaram a visitação de reconhecimento organizacional e tiveram o apoio de um veterano responsável que foi indicado pela gerência como apoio para o esclarecimento das dúvidas laborais no período de ambientação, adaptação e integração. E os últimos dois disseram que após as atividades de acolhimento foram encaminhados para as suas respectivas áreas e funções, permanecendo apenas com a matriz de treinamentos estabelecida pela organização. Está presente também nas atividades dos demais

entrevistados. Cabe destacar a fala do Entrevistado 3 que está há dois anos na organização, “*Quando eu entrei não houve muita dedicação nesta conversa inicial pois uma das colegas ia sair de férias então as tarefas dela foram absorvidas pela gerente. Ela não teve tempo para mim*”. Pelo tempo na organização, o colaborador é considerado como socializado pela literatura, embora subliminarmente tenha revelado certa frustração na fala, que pode levar a que um colaborador mantenha um contrato mais transacional do que relacional com a organização (De Cuyper & De Witte, 2006).

Uma terceira pergunta proposta foi, *Estas práticas são aplicadas para todos os novos colaboradores?* A resposta dos seis entrevistados foi unânime, dizendo que a prática para o processo de acolhimento e integração aplicada a eles era uma prática comum percebida no processo de entrada dos demais colaboradores. O Entrevistado 2, entretanto, disse que “*As atividades individuais dependem de cada gerente de área*”. A quarta pergunta indagou se, *Existem práticas de acolhimento e integração diferenciadas para os diferentes níveis hierárquicos?* Os seis entrevistados se posicionam na função de analistas, sendo três de marketing, dois de RH e um contábil. Todos eles disseram não conhecerem se há práticas diferenciadas para níveis hierárquicos superiores.

A quinta pergunta foi reveladora sobre a importância e a sensação que um inadequado processo de socialização provoca ao longo do tempo. Quando indagados sobre, *O que você julga que tenha faltado no processo de acolhimento e integração?*, as opiniões revelam a frustração de pessoas que sofreram com a insegurança, a ambiguidade, a incerteza e o desconforto pela falta de apoio no processo de integração que certamente podem levar a uma violação ou mesmo a quebra dos contratos psicológicos estabelecidos pelos novos colaboradores com as suas respectivas organizações. O Entrevistado 1 disse que sentiu que lhe faltou apoio inicial sobre como usar as ferramentas existentes para o desenvolvimento da sua atividade. Os Entrevistados 3 e 4 disseram que se sentiram isolados e deslocados sobre como as coisas funcionavam na empresa. E os Entrevistados 2, 5 e 6 destacaram que a existência do manual de acolhimento e integração não substitui o contacto humano que faz falta, como a possibilidade de ter alguém a quem se dirigir quando se está em dúvida. Merece destaque a fala do Entrevistado 2, que é analista de RH, “*Acredito que o meu processo de socialização foi bem demorado. Faltava alguém com quem eu pudesse falar sobre os meus medos e dúvidas. Passei a me sentir verdadeiramente membro da equipe depois de cinco anos*”. São falas que podem revelar um indício de quebra ou de violação de contrato psicológico. Entenda-se quebra de contrato como sendo a percepção por parte do colaborador de incumprimento das obrigações por ele entendidas como assumidas pela organização para com ele (Morrison & Robinson, 1997). E violação como sendo a experiência que o colaborador tem com relação

aos sentimentos de frustração, raiva, desencanto ou mágoa que derivam da sua interpretação de que a organização não cumpriu com o prometido (Morrison & Robinson, 1997).

Finalmente, quando foram indagados, *Caso a empresa oferecesse um processo de Coaching no período de entrada na empresa você o utilizaria?*, os entrevistados foram unânimes em afirmar que recorreriam ao processo. Os dois entrevistados analistas de RH acrescentaram que pensavam no assunto, considerando importante que a empresa passasse a oferecer o *Coaching* como uma ferramenta interna. O Entrevistado 2 afirmou, *“Essa é uma iniciativa que estamos discutindo. Particularmente eu sou favorável a oferecer os serviços de coaching para todos os funcionários”*. Mais uma vez a dificuldade colocada se volta para os custos da contratação de coaches externos ou ainda da manutenção de um quadro interno de *coaches*. Desse modo, justifica-se que o uso do *Coaching* como uma ferramenta de socialização na fase de encontro do colaborador com a organização pode fazer parte de uma tática individualizada. Seria um apoio importante para o colaborador e um investimento da organização para diminuir o *turnover* nessa fase, assim como para garantir uma maior efetividade do processo de recrutamento e seleção.

#### 4. O *COACHING*: CONCEITOS, USOS E MODELOS

Este é um capítulo que fundamenta a proposição de se usar o *coaching* como uma ferramenta de socialização individual de novos colaboradores na fase de encontro nas organizações. Nele serão explorados os conceitos e usos do *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal, assim como a importância de um desenvolvimento da cultura do *Coaching* no ambiente organizacional. Também serão exibidos os principais modelos de *Coaching*; serão apresentadas algumas das principais abordagens; serão tecidos comentários sobre algumas metodologias e também serão expostos alguns tipos e aplicações do *Coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. Ao final do capítulo também será inserido um item com algumas considerações sobre a importância do processo de aprendizagem de adultos na fundamentação do uso do *Coaching* como uma ferramenta de destacada relevância no ambiente organizacional, notadamente na fase de encontro da socialização de novos colaboradores.

O capítulo inicia com os conceitos e os usos do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional.

##### 4.1 CONCEITOS E USOS DO *COACHING*

O *Coaching* é uma das formas mais rápidas e eficazes de desenvolvimento humano, segundo Neale *et al.* (2009). Os autores defendem que ele produz resultados e contribui na melhoria do desempenho e da produtividade, desde que seja adequadamente utilizado. Os autores citam uma pesquisa conduzida pelo Instituto de Pessoal e Desenvolvimento (CIPD) do Reino Unido que aponta que 92% das organizações entrevistadas usam o *Coaching*, notadamente em momentos mais avançados da vida organizacional do colaborador. Entre os entrevistados, 96% disseram ter obtido resultados positivos no desempenho individual e 87% avaliaram positivamente o desempenho organizacional. Citam ainda que além do desempenho, foram impactadas favoravelmente áreas como a confiança e a motivação; as mudanças de comportamento; a cultura; o empenhamento; a retenção; a redução de treinamentos externos; o fomento de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento; e promoção do espírito de equipe com vida pessoal e de trabalho equilibradas. Trata-se de um processo com a atuação direta no indivíduo, como é característico do *Coaching* (Wolk, 2010). O *Coaching* como processo de desenvolvimento individual dirige o foco para a perspectiva da aprendizagem, encontrando respaldo também numa política de valorização da diversidade a partir de um tratamento único (Dass & Parker, 1999). Estes acreditam que adotar a perspectiva da aprendizagem incentiva a participação ativa dos

indivíduos no processo, fazendo com que encontrem maneiras melhores, mais rápidas e mais eficientes de aprender, beneficiando também a organização. Previne-se, desse modo, os efeitos perversos da homogeneização das práticas de socialização institucionalizadas e coletivas citados por Herrmann (2013).

Dessa forma, os conceitos de *Coaching* como um processo em que os indivíduos são levados a tomar consciência de si, de suas verdades, de suas competências e de suas habilidades numa espiral de aprendizagem transformacional devolvem a centralidade à pessoa (Wolk, 2010). Para este autor, o *Coaching* é entendido como “um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando com o desenvolvimento do seu próprio potencial” (p. 12). Na mesma linha de raciocínio Downey (2010, p. 17), descreve o *Coaching* como “a arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento de outra pessoa”. Para Whitmore (2009), um dos mais influentes coaches do mundo, o *Coaching* pode ser definido como o processo de desbloqueio das potencialidades das pessoas, permitindo-as maximizarem o próprio desempenho. Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010) definem o *Coaching* como o processo de desenvolvimento humano que se serve de uma maneira de interação focada e estruturada, usando estratégias, ferramentas e técnicas que promovem mudanças desejadas e sustentadas para beneficiar o coachee e potencialmente das demais partes envolvidas. Os resultados alcançados pelo uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal são aqueles esperados que ocorram ao final de um adequado processo de socialização dos novos colaboradores.

Ravier (2005) comenta que ao escrever sobre *Coaching* volta-se a Sócrates. A Mayéutica Socrática influenciou diretamente as estratégias usadas na abordagem de um processo de *Coaching*, uma vez que não se propõe a ensinar, mas sim a permitir que o outro aprenda por meio das reflexões. Insere-se mais uma vez a relevância de que o novo colaborador se socialize e se integre como um elemento ativo no processo, passando a se sentir integrante da organização com mais propriedade.

Permitir que o outro aprenda também é um ponto reconhecido por Whitmore (2009) para o processo de *Coaching*. Ele reafirma que o papel do *coach* consiste em colaborar para que o outro aprenda e não a ensinar. Gormley e van Nieuwerburgh (2014) reconhecem que não há consenso em torno de uma definição para *Coaching*. Entretanto, sugerem haver uma aceitação de que se trata de uma intervenção que pode contribuir a que as pessoas alcancem os seus objetivos e melhorem o seu desempenho por meio de conversações estruturadas. Entende-se que nas definições de *Coaching* a centralidade está no indivíduo, embora se reconheça o viés organizacional sempre que se fala em desempenho e produtividade.

Cabe destacar que Florent-treacy (2009) conduziu um estudo com 28 executivos de diferentes companhias que participaram de uma formação conhecida como Consultoria de *Coaching* para Mudança. Ressalte-se que todos os executivos desempenhavam suas funções no período da formação, tendo sido avaliados antes, durante e depois. Florent-treacy (2009) constatou a percepção da mudança por parte dos executivos de que eles não tinham plena consciência de onde estavam e para onde queriam ir. Porém, essa realidade foi se modificando de forma gradual e lenta num processo, por vezes doloroso, de reconhecimento de incompetências, de zonas de desconforto emocional e organizacional durante a formação. Os investigadores concluíram que o nível de tomada de consciência da realidade no ambiente de trabalho, dos relacionamentos interpessoais e também das questões particulares foi elevado. Mais uma vez o *Coaching* produziu resultados positivos numa fase em que os colaboradores já estavam socializados. Por isso a sugestão de que o *Coaching* seja usado na fase de encontro fazer ainda mais sentido, contribuindo para que o novo colaborador tenha o período de iniciação **à tarefa** melhorado, a integração ao grupo agilizada, a definição do papel facilitada e que a avaliação de desempenho seja positiva (Feldman (1976).

Gormley e van Nieuwerburgh (2014) identificaram vantagens consistentes para o uso do *Coaching* nas organizações, entre elas: (i) contribui na construção dos programas de desenvolvimento das pessoas nas organizações; (ii) atua nos processos de gestão de desempenho e de feedback organizacional; (iii) oferece uma abordagem holística de desbloqueio do potencial individual e organizacional; (iv) incrementa o desempenho dentro das organizações; (v) demonstra um compromisso organizacional para o crescimento individual; e (vi) cria um ambiente favorável às mudanças, recompensando colaboradores, clientes e os demais stakeholders.

Percebe-se que há convergências entre o que o *Coaching* oferece e o que a GRH busca, notadamente no desempenho de seu papel na fase de encontro da socialização de novos colaboradores. O *Coaching* é visto como centrado no indivíduo e em equipes, mas ao ser incorporado pela organização as implicações organizacionais positivas são uma consequência natural (Whitmore, 2002). Este autor também destaca que o *Coaching* no ambiente organizacional não tem a pretensão de redesenhar radicalmente estruturas ou impor novos comportamentos nos colaboradores. O *Coaching* tem como papel fundamental encorajar os colaboradores a adotarem novos comportamentos que resultem em benefícios individuais e organizacionais. Com essa visão usada na fase de encontro da socialização como um processo individualizado, pretende-se estimular a criatividade, a inovação e a proatividade que possam ser trazidas pelo novo colaborador (Griffin *et al.*, 2000; Huhman, 2014).

Uma análise crítica daquilo que o *Coaching* é ou pode vir a ser foi feita por Brightman (2003). O artigo tem em seu título a pergunta, *é o Coaching uma exuberância irracional ou um novo paradigma?* Na sequência o autor também levanta a questão se o *Coaching* seria apenas a última moda na área da gestão ou tem fôlego para mostrar-se como uma ferramenta efetiva ao longo do tempo. Ainda que inicialmente o autor use uma linguagem bastante crítica ao *Coaching* ele entende que o modelo pode evitar debates polarizados que por vezes paralisam e dividem as organizações.

Desse modo, Brightman (2003) entende que são sete os tópicos que envolvem a gestão organizacional em que o *Coaching* consegue equilibrar os extremos. São eles, (i) centrado nos negócios *versus* centrado nas pessoas: bons programas de *Coaching* são dirigidos a melhorar o desempenho dos colaboradores e ao sucesso organizacional; (ii) retorno sobre o investimento *hard versus soft*: o *Coaching* com boas métricas pode competir com qualquer outro investimento, sendo facilmente justificável numa reunião do departamento financeiro; (iii) uniformidade *versus* diversidade: o *Coaching* tem flexibilidade para atender às demandas individuais sem prejuízo dos imperativos organizacionais; (iv) público *versus* privado: apesar do trabalho ser da esfera pública os colaboradores sentem-se bem em poder expor **aspectos** privados; (v) jovens colaboradores *versus* gestores mais velhos: o *Coaching* consegue alinhar o desempenho e o contributo estratégico de colaboradores mais jovens e gestores mais velhos; (vi) homens *versus* mulheres: o *Coaching* mistura os paradigmas de homens serem mais duros e mulheres mais suaves, rompendo a alegada diferença entre gêneros; (vii) trabalho *versus* jogo: o *Coaching* equilibra o esforço do trabalho com o prazer da vitória.

Brightman (2003) finaliza argumentando que aquilo que hoje é novo em gestão amanhã será velho, entretanto cabe ao *Coaching* ultrapassar algumas barreiras conceituais e práticas para proteger pessoas e organizações de investir recursos preciosos sem os resultados esperados. Introduzir o *Coaching* na fase de encontro na socialização de novos colaboradores pode contribuir na ultrapassagem de algumas barreiras.

Barner e Higgins (2007) destacam a existência de quatro modelos essenciais de *Coaching* executivo ou organizacional: (i) o modelo clínico; (ii) o modelo comportamental; (iii) o modelo sistêmico; e (iv) o modelo construcionista social. Cada um desses modelos será estudado, apontando as suas crenças orientadoras, o processo de avaliação e também os cuidados e as advertências no uso.

Os modelos serão detalhados no item 4.5, observando-se os objetivos, as indicações e o que é mais apropriado para cada modelo explorar junto ao *coachee*.

Outro ponto que merece destaque ainda são as controvérsias em que se sugere que o *Coaching* é consultoria ou aconselhamento, segundo Joo (2005). Também Brightman (2003) aponta as

divergências existentes na área de *Coaching*, uma vez que não há definição sobre quais as competências e quais os requisitos para ser um *coach*. O autor comenta que as atividades de um *coach* envolvem treinamento e modelagem de competências, avaliações de habilidades, estabelecimento de metas, planejamento de ação, aprendizagem estruturada, discussões abertas, aconselhamento, incentivo, confronto, análise de personalidade, resolução criativa de problemas, entre outras. Desse modo, para ser um *coach* as experiências anteriores em negócios são relevantes, assim como em vendas, recursos humanos, psicologia, filosofia, religião, representação, comédia, palestras motivacionais, atletismo, política, militar, em suma, qualquer coisa. Por fim, o *Coaching* na educação e nas organizações está no centro daquilo que pode ser a coisa nova em gestão (Brightman, 2003).

Por fim, encerra-se a descrição de conceitos sobre *Coaching*, destacando-se que se trata de uma área de trabalho e de estudos bastante jovem, resultando em pouca base conceitual para orientar a prática (Nelson & Hogan, 2009).

Após esta breve apresentação do *Coaching* passa-se para a secção seguinte em que se defende a apropriação de práticas que efetivamente produzem resultados em outras áreas pela GRH, especificamente o uso do *Coaching* na socialização de novos colaboradores. Para esse fim é importante que as organizações promovam e incorporem a cultura do *Coaching*.

#### 4.2 A CULTURA DO *COACHING*

Conforme McLean (2012), ainda que o *Coaching* seja um campo jovem de estudos, há muita clareza com relação à necessidade para se desenvolver o conhecimento teórico sobre a área, bem como as habilidades da sua prática conetando as evidências de seus resultados com uma base científica. Por isso, usar a experiência prática, em que se baseia a atividade do *Coaching* para conetar com conceitos conhecidos e desenvolver novos por meio dos desafios apresentados pelos *coachees* aos *coaches*, estabelecerá uma cultura do *Coaching* com bases sólidas resultantes da conexão entre teoria e prática. Desse modo, McLean (2012) entende que o quadro teórico permite que se analisem com profundidade as questões reais e complexas trazidas pela atividade do *Coaching*. Por fim, a conexão entre teoria e prática resultará em teorias mais profundas e em melhores práticas, consolidando a cultura do *Coaching* como um processo eficiente de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Considera-se a cultura organizacional o ponto fundamental para que o *Coaching* exerça o seu papel de desenvolver pessoas e organizações de forma eficiente, devendo ela incorporar a cultura do *Coaching* (Megginson & Clutterbuck, 2005). Segundo Megginson e Clutterbuck (2005) a cultura do *Coaching* é marcada pela predominância do estilo de trabalho colaborativo, sobrepondo-se à

competição, em que se incorpora o compromisso com o crescimento organizacional e o desenvolvimento das pessoas de forma paralela. A mudança da cultura organizacional é essencial para que se instale na organização a cultura do *Coaching*, conforme destacado por Hawkins e Smith (2006), e ela precisa seguir determinados estágios para ser modificada. Os autores ainda destacam que não se deve pensar na mudança pela simples razão de mudar, mas sim pela possibilidade de fortalecer a organização por meio de pessoas mais competentes e engajadas.

Para Hawkins e Smith (2006) há um padrão articulado para se desenvolver a cultura do *Coaching* no ambiente organizacional, que segue sete estágios: a (1) organização contrata *coaches* para os seus principais executivos; a (2) organização desenvolve as suas próprias capacidades de *Coaching*; a (3) organização apoia ativamente os esforços voltados para o desenvolvimento de atividades ligadas ao *Coaching*; o (4) *Coaching* se transforma numa norma para indivíduos, equipes e para toda a organização; o (5) *Coaching* é incorporado nas práticas de gestão de recursos humanos da organização e dos processos de gestão de desempenho; o (6) *Coaching* se converte no estilo de gestão predominante na organização; e o (7) *Coaching* se torna a forma de se fazer negócios da organização, assim como na maneira de se relacionar com todas as suas partes interessadas. A cultura do *Coaching* envolve uma nova forma de se relacionar com o outro ao reconhecer que o mundo é da forma como cada um o vê (Wolk, 2010). Adotar o *Coaching* no processo de socialização dos novos colaboradores é um passo na direção da adoção da cultura do *Coaching* nas organizações, incorporando uma ferramenta efetiva de desenvolvimento pessoal (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Pesquisas realizadas pelo Centro de Liderança Criativa desenvolvidas por Anderson, Frankoverlgia e Hernez-Broome (2008) também apontam alguns elementos chave para o desenvolvimento de uma cultura do *Coaching* em ambiente organizacional, num esforço para trazer o poder do *Coaching* para dentro das fronteiras da organização. Num processo de *benchmarking* foram analisadas mais de trezentas entrevistas com líderes de diferentes segmentos industriais que apontaram a forte tendência do *Coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional altamente eficiente. Conclui-se que o desenvolvimento e a incorporação da cultura do *Coaching* partem de um movimento deliberado por meio do uso de estratégias, sendo elas: (1) cultivar na organização líderes e gestores que adotem a abordagem do *Coaching* como um modelo de comportamento. (2) Relacionar o sucesso do negócio com os resultados do *Coaching* ao desenvolver um modelo de gestão por competências com objetivos estratégicos e indicadores ligados aos comportamentos do *Coaching*. (3) Treinar as lideranças organizacionais na cultura da mudança, incorporando a cultura do *Coaching*.

(4) Reconhecer e recompensar os comportamentos derivados da cultura do *Coaching*, destacando os seus resultados positivos. (5) Integrar o *Coaching* com os demais processos de gestão de pessoas.

As estratégias e os estágios para que a incorporação da cultura do *Coaching* seja efetiva nas organizações, passa pela mudança de conceitos e de comportamento das lideranças organizacionais. São as lideranças que estimularão a que os demais integrantes adotem os comportamentos de uma cultura do *Coaching* em que as mudanças são vistas de forma natural e progressiva (Hawkins e Smith (2006).

Um dos traços da cultura do *Coaching* é a cultura da mudança que permitirá que as organizações incorporem a prática do *Coaching* como uma ferramenta de desempenho. Trata-se de migrar de um modelo de competição para a prática colaborativa, segundo McHenry, Harrah e Berry (2008). Essa abordagem subjacente na cultura do *Coaching* incentiva a que se rompam os feudos internos nas organizações, que muitas vezes se protegem uns dos outros, resultado da forte competição, ao invés de trabalhar uns com os outros, resultado da colaboração.

Nos estudos conduzidos por McHenry *et al.*, (2008) fica evidente que no início de um processo para mudar uma cultura organizacional o número percentual de pessoas disponíveis é bastante baixo, principalmente entre os líderes. Igualmente evidente é o grande percentual de pessoas que não estão dispostas a se expor em atividades em que haja o confronto com questões profundas, inclusive da personalidade de cada um. Há uma resistência em expor situações mais sensíveis de caráter pessoal em processos de avaliação e até em discussões de grupo. No estudo conduzido pelos autores se fez uma analogia das empresas que têm pessoas que surfam e não mergulham. O *Coaching* é sinônimo de uma cultura do mergulho porque atinge a profundidade das pessoas e das suas relações, conseguindo com isso mais engajamento e colaboração entre as pessoas da organização.

Dessa forma, incorporar a cultura do *Coaching* nas organizações pode representar a decisão de explorar uma nova forma de resolver velhos problemas com os quais as equipes são confrontadas na sua busca por resultados positivos (McHenry *et al.*, 2008). Os estudos dos autores ainda mostraram que mudar deliberadamente a cultura organizacional pode ser doloroso, porque é preciso coragem para alterar algo que funcionou durante tanto tempo para um modelo que promete resultados que ainda não se concretizaram. Porém, McHenry *et al.*, (2008), classificam como lição número um usar uma crise como um elemento catalisador para que os gestores introduzam uma nova cultura, a do *Coaching* por exemplo.

Uma segunda lição extraída dos estudos realizados por McHenry *et al.* (2008) é a de que deve haver um alinhamento entre a visão do CEO e da área de GRH para o desenvolvimento dos líderes

organizacionais, capacitando-os para introduzir a cultura do *Coaching*. É preciso que os líderes estejam convencidos de que é importante efetivar a mudança e que eles estejam envolvidos com a instituição da nova cultura. É importante que os líderes também estejam qualificados para introduzir a nova cultura organizacional. Dessa forma, criar, desenvolver e fornecer treinamentos e formações sobre *Coaching* para os líderes é essencial.

McHenry *et al.* (2008) destacam outra lição fundamental no caminho para a introdução de uma cultura de *Coaching* no ambiente organizacional: o valor do contexto é enorme. Os autores revelam uma experiência em que foram treinados e qualificados vários gestores internos como *coaches*. Eles realizavam um trabalho com mais propriedade e com maior conhecimento do ambiente interno ao viver o dia a dia organizacional, podendo ser bastante efetivos. Porém, essa prática também tem os seus desafios. O *coach* pode ter a sua demanda de tempo canalizada para outras atividades, deixando o *Coaching* para um segundo plano. Algumas questões peculiares que envolvem dinâmicas internas tendem a não aparecer nas sessões com um *coach* interno. Por fim, fica a lição de que o equilíbrio entre o uso de *coaches* internos e externos é fundamental, uma vez que é importante ter em mente o contexto de cada situação e de que numa cultura de *Coaching* o “eu” é a melhor ajuda de que cada um dispõe.

No caminho de construção de uma cultura de *Coaching* no ambiente organizacional a preocupação com a contratação dos *coaches* é essencial. O primeiro movimento a ser realizado talvez seja dentro da área de GRH da organização, uma vez que é ali que estão os disseminadores e mantenedores da cultura organizacional. Também é essencial ampliar o movimento e convidar gestores de linha que queiram assumir novas responsabilidades derivadas do papel de *coach* dentro da organização, acumulando mais atribuições. Com isso, consegue-se permear as diferentes áreas da organização com a pretensão de se desenvolver a cultura do *Coaching*. Entretanto, também há algumas armadilhas nessa estratégia. Na experiência relatada por McHenry *et al.* (2008) identificaram-se alguns interessados em participar do programa de desenvolvimento da cultura do *Coaching* não exatamente com esse objetivo em mente. Alguns se candidataram para ganhar poder na organização derivado do papel de *coach*, ganhar prestígio ou mesmo para fugir das suas atuais responsabilidades. Portanto, segundo McHenry *et al.* (2008), no momento de se contratar *coaches* externos ou de desenvolver *coaches* internos é preciso ter em mente o propósito organizacional alinhado com as necessidades do indivíduo. A clareza do objetivo é parte do êxito. Isso requer um esforço gradativo e paulatino por parte dos defensores da cultura do *Coaching*, interpretando, traduzindo e disseminando os dados sobre o impacto do *Coaching* no negócio da organização.

Por fim, McHenry *et al.* (2008) apresentam uma quinta lição do seu estudo exploratório de se desenvolver uma cultura de *Coaching* numa organização: treinamento e formação em *Coaching* é o primeiro passo. Para esse fim é fundamental a capacitação inicial e contínua dos *coaches* para que eles possam estar empenhados na atividade, com condições de aplicar as melhores técnicas com princípios éticos inerentes a profissão. Da mesma forma, é relevante a preparação dos futuros *coachees* com a disseminação da cultura do *Coaching* no ambiente organizacional como uma realidade em que os maiores e melhores recursos estão com cada um. Para um efetivo desenvolvimento da cultura do *Coaching* no ambiente organizacional, os autores identificaram algumas práticas importantes. São elas: (1) relacionar-se constantemente com os melhores *coaches*; (2) apropriar-se das competências chave do *Coaching* e dos seus princípios éticos; (3) usar uma metodologia simples e prática de *Coaching* vinculados aos resultados organizacionais e individuais; (4) participar regularmente em sessões individuais de *Coaching*; e (5) frequentar eventos de formações externas de *Coaching*.

A cultura do *Coaching* exige crença, dedicação, intencionalidade e a adoção de práticas adequadas para que a cultura introduzida seja efetiva para os negócios e para as pessoas. Desse modo, McLean (2012) identificou as melhores práticas para a introdução e o desenvolvimento de uma cultura do *Coaching* nas organizações, considerando os estudos de Hawkins e Smith (2006), McHenry *et al.* (2008) e Anderson *et al.* (2008):

(1) criar um processo completo e organizado de rastreio de *coaches* externos para a educação interna. As pesquisas demonstram que é por meio da contratação de *coaches* externos que se pode iniciar um processo bem-sucedido de mudança de cultura interna. Desse modo, o cuidado na contratação desses profissionais é essencial para que o processo alcance êxito. Atualmente, muitas organizações mantêm processos sofisticados de avaliação de *coaches* externos para garantir que eles estejam alinhados com a missão, a visão e os valores da organização.

(2) Ter um sistema para avaliar o impacto do *Coaching* nos resultados organizacionais. As organizações têm se especializado em criar indicadores para medir todos os movimentos internos, muitas vezes tornando os processos demasiadamente complicados. A sugestão é que se desenvolvam indicadores simples que possam medir o desempenho dos líderes, das equipes e da organização relacionado com o alcance dos objetivos propostos.

(3) Manter um grupo bem capacitado de *coaches* que permeiem todas as áreas de negócio da organização. Conforme os resultados positivos das práticas do *Coaching* vão aparecendo no ambiente interno, desperta-se o interesse de mais gestores em se apropriarem da prática. Entretanto, esse movimento requer tempo e *coaches* qualificados para ser consolidado.

(4) Oferecer a supervisão de *Coaching* e uma equipe de suporte interno na organização. Trata-se de um trabalho constante, gradativo e progressivo em que o oferecimento de coaches supervisores no ambiente interno da organização é essencial para que a cultura se propague e se consolide como um benefício organizacional e individual. Assim, avançar com o desenvolvimento de habilidades aprofundadas de *Coaching* contribui para que a cultura seja incorporada em todas as áreas da organização.

Portanto, segundo McLean (2012) a cultura de *Coaching* se inicia nas esferas hierárquicas superiores para, posteriormente, permear todas as camadas organizacionais. E a GRH deve ser a primeira área a encampar a ideia, juntamente com as lideranças de topo. Esse desenvolvimento e a adoção de uma cultura de mudança permitirá que as organizações adotem a prática do *Coaching* como uma ferramenta de integração e socialização dos novos colaboradores.

Cabe ressaltar que a cultura do *Coaching* é a cultura da mudança em busca do desempenho individual com reflexos organizacionais (McHenry *et al.*, 2008), convergindo integralmente com o momento vivido pelos colaboradores no momento de ingresso numa nova organização, a socialização na fase do encontro. Por isso, defende-se na tese de que o *Coaching* seja adotado em todos os momentos da vida organizacional dos colaboradores.

Antes de tratar especificamente dos grandes modelos teóricos, das principais abordagens, de exibir algumas metodologias e de falar sobre as aplicações do *Coaching*, serão feitos alguns comentários sobre o indivíduo que será o objeto do *Coaching*.

#### 4.3 O *COACHING* E A DIVERSIDADE DO INDIVÍDUO: UM SISTEMA COMPLETO

A base de conhecimento do *Coaching* tem origem em várias disciplinas, assim como o *Coaching* trás parte de sua fundamentação teórica e de seus componentes de aplicação de diferentes áreas (Elaine Cox *et al.*, 2010). Para os autores, dentro de cada uma dessas áreas de conhecimento existem escolas, tradições e modelos que apresentam um conjunto de crenças sobre a natureza humana, como as pessoas crescem e como elas mudam, propondo um processo que facilita essa evolução. Para Brightman (2003) essa larga gama de influências pode ser um ponto frágil nas pretensões do *Coaching* de ser a coisa nova em gestão, porque causa confusão e gera controvérsias sem manter o foco. O autor comenta que pessoas educadas em campos de conhecimento tão diversos como gestão, educação, ciências sociais, filosofia, administração, contabilidade e filosofia, podem discordar de forma peremptória na condução do processo de *Coaching*. Entretanto, para Cox *et al.* (2010) a variedade de influências com a contribuição de diferentes escolas do pensamento e de áreas variadas do

conhecimento pode ser a fonte da riqueza do *Coaching* como processo de desenvolvimento humano. Os autores ressaltam que a diversidade da fundamentação do conhecimento do *Coaching* como processo é o grande diferencial positivo do *Coaching*. Os autores, porém, também alertam para um cuidado que se deve ter com o vínculo que a diversidade mantém com as suas origens. Cox *et al.* (2010) advertem que há o risco de que os *coaches* oriundos de uma determinada escola de pensamento sobrevalorizem a sua abordagem em detrimento das contribuições das demais, tornando-se um delimitador do seu potencial e um risco à própria diversidade que está na origem do *Coaching*.

Ainda que haja risco de desvios com origem na diversidade quando ela não reconhece a contribuição do diverso, acredita-se que esse seja um dos pontos mais positivos do *Coaching* como processo de desenvolvimento humano. É também a posição defendida por Cox *et al.* (2010), fundamentada num modelo de dimensões humanas proposto por Wilber (1997). Este último propõe as quatro dimensões humanas, o Eu (“I”), o Nós (“We”), o Isto (“It”) e os Ists (“Its”), e Cox *et al.* (2010) defende que o *Coaching* como processo trabalhe as dimensões de forma integrada para manter a riqueza advinda da diversidade do indivíduo e do ambiente. E a chegada do novo colaborador talvez seja o momento em que a diversidade esteja mais acentuada pela existência do indivíduo antes de se tornar um membro da organização (Herrmann, 2013). Por isso que também se defende o uso do *Coaching* como uma ferramenta individual de socialização do novo colaborador buscando potencializar o diverso que ele trás em benefício do indivíduo e da organização.

Para Wilber (1997), na dimensão Eu (“I”) se encontram as perspectivas pessoais do indivíduo. No processo de *Coaching*, segundo Cox *et al.* (2010) a dimensão afeta o coach e/ou o coachee por meio de suas experiências. Nessa abordagem o foco recai sobre o Eu das partes envolvidas no processo e que busca o feedback nas intervenções, explorando questões profundas daquilo que realmente importa para o indivíduo no processo de *Coaching*.

A dimensão do Nós (“We”) de Wilber (1997) parte da perspectiva de uma segunda pessoa em que se dá destaque para a relação. No processo de *Coaching*, para Cox *et al.* (2010), ganha destaque o que ocorre entre o *coach* e o *coachee*, a influência da linguagem e da cultura na interação de ambos. São ressaltados a interpretação das experiências e os eventos experienciados, considerando-se o peso da linguagem e da cultura.

No modelo proposto por Wilber (1997) a dimensão Isto (“It”) procura por elementos tangíveis. Assim, segundo Cox *et al.* (2010), o processo de *Coaching* volta sua atenção para as ferramentas de *Coaching*, como as metodologias e técnicas, que podem ser usados e que forneçam dados mensuráveis como resultado das interações.

A quarta dimensão apresentada por Wilber (1997) destaca os Istos (“Its”) propõe a visão sistêmica, entendendo que o indivíduo faz parte de organizações, tem sua família e integra uma sociedade. Cabe ao *Coaching*, segundo Cox *et al.* (2010) captar a essência das forças que afetam o indivíduo e, conseqüentemente, o processo de *Coaching*.

Todas as dimensões presentes num processo de *Coaching* que as considere podem contribuir efetivamente no processo de socialização dos novos colaboradores na fase do encontro ao valorizar as características individuais, minimizando as probabilidades de quebras ou violações de contratos psicológicos.

A Figura 4 a seguir retrata as quatro dimensões pensadas por Wilber (1997) e que podem servir como reflexão de base para o *Coaching* como processo, uma vez que todos os quadrantes são interdependentes.

**Figura 4. As quatro dimensões do Ser**

INDIVIDUAL	INTERIOR SUBJETIVO <i>Verdadeiro</i> Sinceridade Integridade Confiabilidade “EU”	EXTERIOR OBJETIVO <i>Verdade</i> Correspondência Representação Proposicional “ISTO”
COLETIVO	“NÓS” <i>Justo</i> Ajustamento cultural Entendimento recíproco Retidão INTERSUBJETIVO	“ISTOS” <i>Ajustamento funcional</i> Teoria de sistemas Funcionalismo estrutural Rede de sistemas sociais INTEROBJETIVO

Fonte: (Wilber, 1997)

Para Wilber (1997), a análise das quatro dimensões deve ser feita de forma integrada para os quatro tipos de verdades nelas expressas. Cada uma das afirmações presentes nas diferentes dimensões carrega em si experiências sensoriais, experiências mentais e experiências espirituais que podem ser interpretadas diferentemente, dependendo da área do conhecimento. Ao levar a análise das quatro dimensões para um processo de *Coaching*, cada uma das afirmações presentes em cada dimensão assume uma verdade diferente dependendo do indivíduo. Não muda, entretanto, a interdependência entre cada um dos quadrantes, sendo indivíduos ou domínios de conhecimento.

Usar as quatro dimensões no ambiente do *Coaching*, permite a que os *coaches* entendam que cada *coachee* representa um indivíduo único, com seu histórico cultural, social, profissional e familiar que é diferente de qualquer outro. É bom lembrar que é este histórico individual que estará latente no momento da chegada do colaborador numa nova organização, cabendo a um adequado processo de socialização respeitá-lo. E o *Coaching* pode cumprir esse papel. Por isso, segundo Cox *et al.* (2010) a

importância de reconhecer as diferentes dimensões trazem o entendimento dos diferentes domínios do conhecimento a que cada *coach* está ligado para que o *coachee*, que é o objeto da existência do processo de *Coaching* seja o real beneficiado. Sugere-se, assim, que nos processos de *Coaching* o *coach* não se posicione de maneira irredutível numa abordagem, num modelo ou numa metodologia, correndo o risco de empobrecer o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano.

Considere ainda que o *Coaching* como processo, que está a cargo de um *coach*, deve compreender o *coachee* num contexto mais amplo (McLean, 2012). As quatro dimensões anteriormente descritas dão uma ideia de que o *coachee* é um sistema único, independente e interdependente. Porém, os pressupostos ali encontrados voltam-se muito mais para o campo de conhecimento que fundamenta o trabalho do *coach* do que com a estrutura do *coachee* (Cox *et al.*, 2010). Assim, a proposição agora é avançar para um entendimento que deve estar presente em todo o processo de *Coaching* sobre o mundo do *coachee*, quando for o caso no momento da sua socialização em sua nova organização.

Mais uma vez se destaca que ao introduzir os processos de *Coaching* como uma ferramenta de socialização e integração, a organização se aproxima do mundo do indivíduo na sua chegada aumentando as possibilidades de uma relação bem-sucedida. Por isso, o novo colaborador faz parte de diferentes sistemas de vida que englobam o Eu, a Relação Pessoal, a Família, os Amigos, o Trabalho e a Comunidade (McLean, 2012). Adultos precisam se sentir efetivos nos diferentes sistemas aos quais eles pertencem e o novo colaborador está migrando para um novo sistema de trabalho. E o *Coaching* nessa fase poderá contribuir de forma a que ele mais rapidamente se sinta efetivo.

Assim, antes de descrever os modelos, as abordagens, as metodologias e os usos do *Coaching*, pretende-se descrever como são entendidos os sistemas de vida do *coachee*. Isso porque nesses sistemas é que se realiza a vida do indivíduo e ele é o objeto principal de um processo de *Coaching*. Ainda que o processo seja um procedimento ou uma ferramenta usada na socialização e integração de um novo colaborador, ele é voltado para possibilitar ao indivíduo um acolhimento mais eficiente. Dessa forma, cabe ao *Coaching* como processo e ao *coach* como profissional entender o *coachee* como um sistema completo e complexo que se desenvolve dentro dos diferentes sistemas (Morin, 2003).

O Sistema do Eu revela a relação que o *coachee* tem consigo mesmo e, normalmente, central no trabalho desenvolvido no processo de *Coaching*. O autocuidado pode ser um elemento que possibilite a antecipação de comportamentos para os demais sistemas. Segundo McLean (2012), quanto mais cuidados o *coachee* tiver nesse sistema, provavelmente melhor ele saberá conduzir os demais, tornando-se um sistema relevante a ser considerado no processo de socialização de um novo colaborador. Desse modo, o *coach* ao conduzir o processo de *Coaching* deverá ter em mente questões como, *qual é o estilo*

*de vida do novo colaborador? Há equilíbrio entre a vida familiar, profissional e o estilo de vida? São algumas questões que podem contribuir no processo de socialização, assim como na qualidade de vida do novo colaborador.*

Outro Sistema a ser considerado num processo de *Coaching*, inclusive sendo ele desenvolvido na fase de encontro da socialização de um colaborador, é como se dão as suas Relações Pessoais, destacadamente as conjugais. Segundo McLean (2012), este termina por ser o sistema que mais vezes é negligenciado pelos *coachees*, uma vez que é dada prioridade para a família num aspeto mais amplo e ao trabalho. Por isso, cabe ao *coach* estar ciente do sistema por meio de indagações como, *qual é o papel das relações amorosas na vida do coachee? Quanta atenção o coachee dá ao seu relacionamento? Qual o impacto do relacionamento no coachee?* São questões fundamentais para se conduzir um adequado processo de *Coaching*, contribuindo para um mais efetivo processo de acolhimento e integração que acelere o processo de socialização do novo colaborador.

Muito próximo ao sistema das relações pessoais, está o Sistema Familiar. O *Coaching* como processo, inclusive de socialização, vai estar em contacto com esse sistema em um momento ou outro. Os *coaches* não são terapeutas familiares, entretanto eles devem ter consciência do impacto desse sistema nos demais (McLean, 2012), inclusive no sistema do trabalho ao se considerar o *Coaching* de socialização. Por isso, indagar, perscrutar e sondar a dinâmica familiar é relevante para o êxito do *Coaching* como processo. Perguntas como, *qual o nível de prioridade da família na vida do coachee? Como o coachee interage com a família? Como uma crise familiar afeta o equilíbrio entre trabalho e família do coachee?* O trabalho do *coach* consiste em conhecer o *coachee* para poder ajudá-lo a se ajudar, inclusive no processo de socialização no novo ambiente de trabalho.

O Sistema Amigos tende a criar o equilíbrio entre trabalho, vida e o senso de continuidade (McLean, 2012). Para a autora, as mulheres mantêm mais amizades em geral e em particular sem vínculos com o trabalho e os homens, por outro lado, alimentam as amizades mais vinculadas ao trabalho e aos esportes. Ela ainda destaca que com o avançar da idade as amizades desempenham um papel cada vez mais importante. Mais uma vez cabe ao *coach* na condução do processo de *Coaching* dar a devida relevância a esse sistema, perguntado sobre, *está o coachee engajado em manter o seu círculo de amigos? Como o círculo de amigos se encaixa na vida do coachee?* São questões que revelam o comportamento do *coachee* na sua relação com os outros, podendo ser importante para a condução do processo de *Coaching* e de socialização, quando for o caso.

Um *coach* por meio de um adequado processo de *Coaching* pode ajudar o *coachee* entendendo como ele se envolve no Sistema da Comunidade. Todos são indivíduos sociais e de uma forma ou de

outra participam de algum sistema de comunidade (McLean, 2012), e assim o *coach* pode explorar a posição do *coachee*, perguntando, *como o coachee se envolve na comunidade? Local? Global? Qual o tipo de contribuição do coachee para a sua comunidade?* Questões de fundo que contribuem para que o *coach* e o *Coaching* sejam de real contribuição na evolução do *coachee*, incluindo o processo de acolhimento e integração.

Finalmente, o Sistema do Trabalho que é o foco da tese uma vez que se propõe usar o *Coaching* no processo de socialização de novos colaboradores em ambiente organizacional. A linearidade das carreiras tem sofrido um decréscimo constante, o que faz com que os profissionais tenham que elaborar um plano de carreira que combine responsabilidades, desempenho, recompensas e o futuro (McLean, 2012). Desse modo, no momento da socialização cabe ao *coach* desenvolver o processo de *Coaching* com o novo colaborador, explorar como os diferentes sistemas se inter-relacionam e qual a importância de cada um deles na sua vida. Por isso, perguntas sobre a centralidade do Sistema de Trabalho na vida do *coachee* que está em processo de socialização serem importantes. São elas que poderão balizar as demais ferramentas de socialização que garantirão um processo eficiente de integração e acolhimento do novo colaborador.

Sabe-se que o momento da socialização é uma situação desconfortável para o *coachee* que é um novo colaborador. Os *coaches* podem ajudar os *coachees* a ampliar a sua visão sobre como eles se veem e como são vistos dentro de um sistema, podendo assim alargar a própria perspectiva, o envolvimento e os caminhos para mudar aquilo que não os satisfazem (McLean, 2012).

Desse modo, para que o *Coaching* seja usado no processo de socialização de novos colaboradores e possa ser uma ferramenta eficiente de integração e acolhimento, cabe ao *coach* que conduz o processo entender o *coachee* como um sistema completo e complexo que está integrado em outros sistemas. Por isso, foram apresentados os conceitos, os usos e o que está envolvido na construção de uma cultura do *Coaching*. Pelas mesmas razões, como parte introdutória desta secção, se propôs um entendimento das dimensões do conhecimento e do indivíduo, assim como sobre os sistemas que o indivíduo integra e que o integram. São considerações que se entende estarem subjacentes a qualquer processo de *Coaching*, incluindo o *Coaching* na socialização de novos colaboradores.

As próximas secções irão tratar dos modelos, das abordagens, das metodologias e tipos e aplicações e usos do *Coaching*, alertando que na literatura sobre o *Coaching* há muitas divergências sobre a nomenclatura usada na área, como se verá a seguir.

#### 4.4 MODELOS, ABORDAGENS, METODOLOGIAS E USOS DO *COACHING*

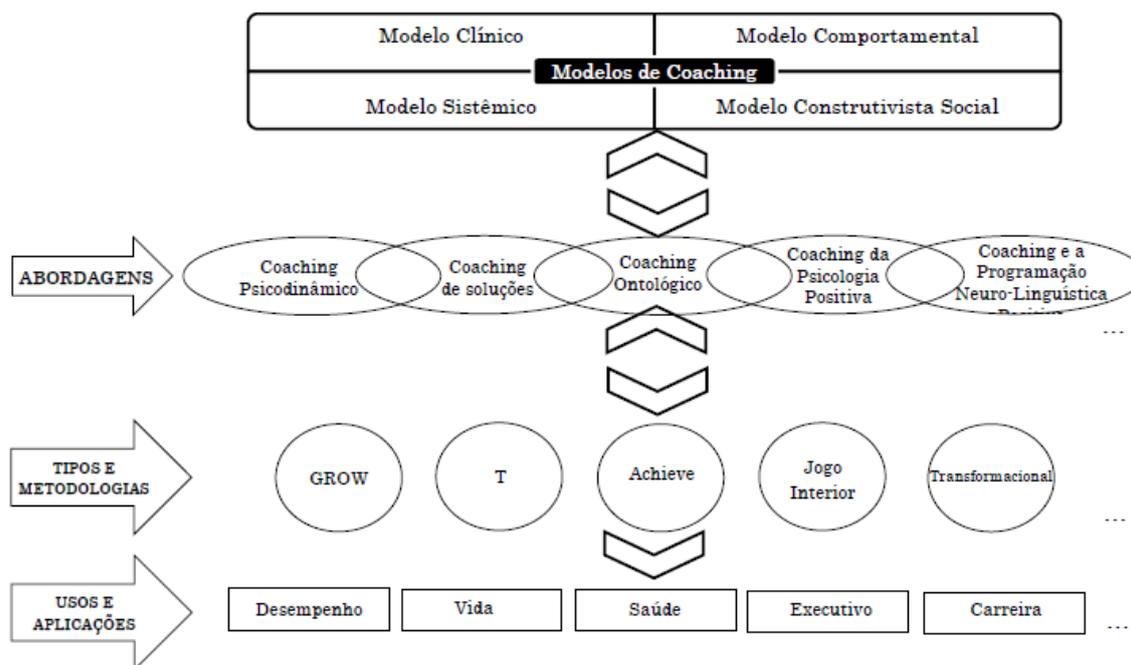
Na literatura sobre o *Coaching* há diferentes usos sobre aquilo que se entende por modelo, abordagens, metodologias, tipos, usos e aplicações do *Coaching*. Por vezes, modelo pode ser entendido como um conjunto amplo de teorias no qual se abrigam diversas metodologias e que influencia diferentes abordagens. Em outras citações modelo pode ser entendido como uma metodologia ou um tipo limitado à proposta de um único autor, escola ou prática que se constitui num formato de aplicação. Em muitos trabalhos a palavra modelo se refere a algo que está inserido numa abordagem e vice-versa, assim como, por vezes, modelo pode ser encontrado como sinónimo de metodologia que pode ser entendida como uma abordagem. Da mesma forma, por vezes a abordagem assume um papel mais amplo, abarcando um conjunto de teorias e pensamentos que a constituem. Por vezes, abordagem pode ser encontrada na literatura como uma aplicação restrita a uma só forma com que se aplica determinada técnica ou metodologia. Da mesma forma, aquilo que é descrito como tipo, uso ou metodologia pode ser encontrada em outros textos teóricos ou manuais de aplicação do *Coaching* como abordagem ou modelo. Acredita-se que essa divergência de nomenclaturas e sua carga conceitual com relação aos usos das principais terminologias ligadas ao *Coaching* é resultado da sua relativa curta existência como uma área ou mesmo como uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso, para homogeneizar as nomenclaturas neste trabalho, propõem-se o seguinte entendimento: (1) Modelos: são identificados como as quatro grandes áreas nas quais se desenvolvem teorias que alimentam as abordagens e se alimentam das abordagens, ajudando a construir os tipos e as metodologias com origens distintas e focos variados para posterior aplicação e uso; (2) Abordagens: têm relações mais fortes com um determinado modelo, embora por vezes baseiem-se em mais de um modelo e permeiem diferentes metodologias e tipos e usos e aplicações, assim como podem alimentar teoricamente determinados modelos; (3) Tipos e Metodologias: referem-se ao ordenamento prático da aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano ligadas a um autor, a uma escola ou a uma associação de profissionais da área que se alimenta de uma ou mais abordagens, mantendo relações mais ou menos estreitas com um ou mais modelos; (4) Aplicações ou Usos: referem-se aos usos e aplicações práticas do *Coaching*, podendo ser específicos para um determinado público ou determinado por interesses.

Esse ajustamento inicial com relação à nomenclatura usada na tese é um esforço para manter a interpretação homogênea sobre os assuntos tratados para facilitar o entendimento do leitor.

A Figura 5 (p. 73) expressa um pouco daquilo que acontece na realidade do *Coaching*. Há inter-relação entre modelos e abordagens e entre abordagens e tipos e metodologias, em que existe um

processo de alimentação e retroalimentação da prática pela teoria e da teoria pela prática. Por fim, os usos e as aplicações sofrem a influência de toda a troca anteriormente descrita e que termina por ser o campo inicial para se gerar teoria e o campo final em que a prática é experimentada.

Figura 5. Modelos, abordagens, tipos e usos



Fonte: Elaboração pelo autor<sup>3</sup>

Após esse alinhamento sobre as inter-relações, interdependências e nomenclaturas da área do *coaching*, serão apresentados os principais modelos.

#### 4.5 OS PRINCIPAIS MODELOS DE *COACHING*

Desse modo, primeiro serão apresentados os principais modelos de *Coaching*, esclarecendo os seus pressupostos filosóficos, entendendo que cada um deles pode estar presente no outro. A interdependência e a integração dos modelos vão resultar em processos mais ricos e eficientes, inclusive a partir da entrada do colaborador em sua nova organização ou no desenvolvimento de seu novo papel.

Antes de descrever cada um dos modelos com suas principais características, cabe destacar que Barner e Higgins (2007) alertam que não há uma supremacia de um modelo sobre o outro. Eles citam que cada modelo tem as suas vantagens com perspectiva única sobre a forma de se produzir a mudança pessoal e organizacional almejada.

<sup>3</sup> As figuras que não têm indicação de fonte são aquelas desenvolvidas pelo autor.

Na Figura 6 são apresentados os aspectos marcantes que diferenciam os modelos entre si.

Figura 6. Modelos de *Coaching*

FATOR	MODELO CLÍNICO	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO DE SISTEMAS	MODELO CONSTRUTIVISTA SOCIAL
Quanto aos objetivos do coaching	Ajudar o coachee a mudar a personalidade e a autopercepção.	Contribuir para que o coachee modifique comportamentos problemáticos.	Fazer com que o coachee alinhe seus objetivos pessoais com os da organização.	Ajudar o coachee a criar novas realidades sociais a partir de avaliar como ele e os outros experienciam os seus papéis organizacionais.
Quanto ao processo de mudança	Mudar a partir de dentro. Por vezes, a mudança se estende através do local de trabalho e nas esferas pessoais.	Mudar ao adotar novos comportamentos. Pensamentos constituem uma forma de comportamento. As mudanças são mais efetivas quando têm foco.	Mudar a interação com os outros (pessoas chave) e o sistema organizacional e entender o apoio e as restrições presentes no contexto de convívio.	Mudar a narrativa de como o coachee conta a própria história e a percepção de como os outros contam a história do coachee.
Quanto ao papel do Coach	Conselheiro e Terapeuta	Conselheiro e Treinador	Modelador de Sistemas	Etnógrafo e Analista Narrativo
Quanto àquilo que o Coach explora	A estrutura subjacente da personalidade do coachee	Comportamentos ineficazes recorrentes	Padrões de interação ineficazes no contexto analisado	A história do coachee

Fonte: traduzido e adaptado de Barner e Higgins (2007).

Na sequência será apresentada uma visão geral dos modelos citados na tabela anterior, contendo a visão teórica que os fundamenta e alguns comentários com relação aos usos e aplicações baseados em Barner e Higgins (2007).

#### 4.5.1 Modelo clínico

Barner e Higgins (2007) entendem que no modelo clínico de *Coaching* os *coaches* assumem o papel de conselheiro e terapeuta, contribuindo para que o *coachee* altere as autopercepções e a própria personalidade. Os autores também avaliaram o modelo clínico sob a perspectiva das crenças orientadoras, do processo de avaliação e os cuidados inerentes para os profissionais que usam o modelo como orientador da prática do *Coaching* no ambiente organizacional.

Como crença orientadora o modelo clínico, segundo Barner e Higgins (2007), tem a pretensão de ajudar o cliente a tomar consciência de suas capacidades a partir de um olhar interno. Desse modo, o modelo clínico busca levar o cliente a ter um entendimento de si mesmo que o permita construir as mudanças internas e que se reflitam nas mudanças desejadas no ambiente externo a partir dessa aprendizagem (Berglas, 2002). Este autor entende que é uma abordagem de dentro para fora em que cabe ao *coach* investigar a influência de características pessoais do *coachee* nas relações interpessoais

e na gestão diária do stress. Desse modo, o *coach* explora a estrutura subjacente da personalidade do *coachee*, levando-o a uma nova compreensão da realidade.

O processo de avaliação no modelo clínico responde a uma questão central: “o que é revelado sobre as estruturas subjacentes da personalidade do *coachee* que podem esclarecer questões do seu desempenho?” (Barner & Higgins, 2007). Para os autores, muitos *coaches* usam ferramentas psicométricas, como FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) e MBTI (Myers Briggs Type Indicator), na tentativa de entender as características gerais de personalidade dos *coachees*.

Nesse modelo de *Coaching*, tem-se ainda o pressuposto de que questões mais amplas encontradas na vida extra laboral do *coachee* podem se repetir no ambiente organizacional.

Para Barner e Higgins (2007) os *coaches* que adotam o modelo clínico em ambiente organizacional devem tomar alguns cuidados, entre eles: (1) avaliar se eles têm fundamentação de conhecimento psicológico suficiente para explorar questões emocionais e de personalidade de forma mais aprofundada e que vão além do ambiente organizacional; (2) tomar cuidado para não criar rótulos para os *coachees* baseados em uma amostra comportamental limitada; (3) ter em mente que uma das propostas do *Coaching* é que ele não é terapia, podendo sim ser terapêutico, porque o *coach* está trabalhando para a organização e não para o *coachee*.

O Modelo Clínico de *Coaching* está mais fortemente relacionado com as abordagens de *Coaching* Psicodinâmico e Gestalt, fornecendo parâmetros de aplicação e usando as construções teóricas para se constituir como modelo.

Desse modo, o modelo clínico de *Coaching* tende a ser indicado em momentos mais avançados da carreira do *coachee* na organização, permitindo ao *coach* obter uma base mais alargada de comportamentos que possam ser avaliados.

#### **4.5.2 Modelo comportamental**

No modelo comportamental, segundo Barner e Higgins (2007), os *coaches* assumem o papel de consultores e treinadores, contribuindo para que os *coachees* mudem os comportamentos considerados problemáticos. Do mesmo modo como no modelo clínico, os autores também avaliaram o modelo comportamental sob a perspectiva das crenças orientadoras, do processo de avaliação e os cuidados inerentes para os profissionais que usam o modelo como orientador da prática do *Coaching* no ambiente organizacional.

Por isso, no modelo comportamental, os *coaches* atuam a partir da perspectiva de influenciar positivamente os *coachees* a entenderem e desenvolverem comportamentos que produzam impactos

positivos no ambiente organizacional. É uma prática em que os *coaches* podem exercer um papel semelhante ao de um consultor, sem dar as receitas, e de um treinador, sem dar as ordens.

O processo de *Coaching*, sob essa perspectiva, busca levar os *coachees* a corrigir comportamentos problemáticos e a desenvolver comportamentos adequados à sua realidade. Trabalha-se com a perspectiva de mudar pensamentos e comportamentos dentro de uma área limitada para ser mais efetivo, corrigindo comportamentos inefetivos que se mostrem recorrentes. Segundo os autores, essas são as crenças orientadoras básicas subjacentes no modelo de *Coaching* comportamental.

No processo de avaliação, o modelo de *Coaching* comportamental usa dados obtidos nos processos de avaliação de desempenho como o feedback 360°, questionários ou entrevistas para obter informações das áreas alvo que devem ser trabalhadas no processo de *Coaching*.

Com isso, a atuação do *coach* durante o processo se limita muito mais às perspectivas organizacionais e aos comportamentos específicos que se esperam desenvolver. Basicamente, espera-se que se responda à pergunta: “quais as mudanças comportamentais ajudariam o coachee a desempenhar mais eficientemente o seu trabalho?” (Barner & Higgins, 2007, p. 151).

Os autores Barner e Higgins (2007) também deixam alguns alertas para os *coaches* que usam o modelo comportamental de *Coaching* em ambiente organizacional. Os *coaches* devem tomar cuidado com: (1) ser muito diretivos e manipulativos na correção dos comportamentos problemáticos e preocupando-se em responder quem é que estipulou o que é problemático; (2) estreitar demasiadamente a área de atuação, limitando-a aos comportamentos exibidos na situação atual e desconsiderando informações passadas; (3) definir mudanças que adaptem os comportamentos do *coachee* sem prestar atenção de que eles possam ser resultado de um problema mais profundo.

O Modelo Comportamental está mais fortemente relacionado com a abordagem de *Coaching* Cognitivo Comportamental, fornecendo parâmetros de aplicação e usando as construções teóricas para se constituir como modelo. Com pouco menos intensidade o modelo mantém relação com a Programação Neuro-Linguística e a Psicologia Positiva, além das demais abordagens de *Coaching*.

Desse modo, o modelo de *Coaching* comportamental também tem a sua aplicabilidade dirigida para um público com vida organizacional mais longa que permita uma avaliação de comportamentos que devem ser alterados. Na fase de encontro de socialização o *coach* carece de tais informações.

#### **4.5.3 Modelo de sistemas ou Sistêmico**

No modelo de sistemas ou sistêmico, segundo Barner e Higgins (2007), a busca principal do *Coaching* é o alinhamento das visões do *coachee*, dos gerentes e dos demais *stakeholders* ao entender

a realidade organizacional. O *coach* atua como um modelador de sistemas contribuindo para que as partes se ajustem.

Do mesmo modo como nos modelos anteriores, os autores também avaliaram o modelo de sistemas sob a perspectiva das crenças orientadoras, do processo de avaliação e os cuidados inerentes para os profissionais que usam o modelo como orientador da prática do *Coaching* no ambiente organizacional.

Para a abordagem do Modelo de Sistemas os *coaches* devem entender o ambiente em que o comportamento do *coachee* é exibido, sabendo que ele faz parte desse intrincado sistema organizacional (Barner & Higgins, 2007). Os autores, (p. 152), sugerem que os *coaches* que adotam tal modelo respondam a pergunta: “como podem ser entendidas as questões de liderança do *coachee* no sistema organizacional?”. A resposta a essa pergunta faz com que se revele a crença orientadora do modelo de sistemas de *Coaching* da importância de que se entenda o ambiente no qual o *coachee* está inserido para que se possam alinhar os interesses das diferentes partes. Entender para saber como influenciar e alterar positivamente o sistema. Com isso, modificam-se as interações entre o *coachee*, outros colaboradores chave e o sistema organizacional, evitando padrões ineficazes e *feedbacks* redundantes.

No modelo de sistemas de *Coaching*, segundo Barner e Higgins (2007), os *coaches* devem decifrar os padrões efetivos e não efetivos, assim como os processos de *feedback* que caracterizam as interações dos *coachees* com outros membros organizacionais. Tem-se um modelo de avaliação mais complexo em que cabe ao *coach* entender o campo de interação social do *coachee*, tornando visível o seu padrão de comportamento. Com isso, o *coachee* pode entender como o comportamento exibido afeta a equipe e a organização, assim como os demais *stakeholders* envolvidos. Os *coaches* que adotam o modelo de sistemas de *Coaching* também podem recorrer a modelos gráficos para ilustrar o enquadramento do comportamento do *coachee* e seus reflexos.

As advertências de Barner e Higgins (2007) para os *coaches* que adotam o modelo de sistemas para a sua prática se voltam para: (1) cuidar para envolver as pessoas chave que possam alavancar uma mudança maior a partir de pequenas mudanças; (2) fazer o gerente do *coachee* entender que o encorajamento dado para que o *coachee* se alinhe dentro da organização é importante para mudanças positivas que ocorram; (3) tomar cuidado para não atuar em conluio com o *coachee*, deixando-o entender que o seu desempenho possa estar sendo afetado negativamente por questões externas; (4) estar alerta para não influenciar o *coachee* a obter entendimentos a partir de um modelo incompleto, sendo relevante ficar atento para que as informações que sustentam o trabalho representem uma visão organizacional ampliada.

O Modelo de Sistemas tem forte relação com as abordagens de *Coaching* de Programação Neuro-Linguística, da Psicologia Positiva, Ontológica, Cognitivo-Desenvolvimentista e Foco em Soluções. Entende-se que o Modelo de Sistemas seja aquele que mais possa contribuir para o uso do *Coaching* na fase de socialização, alimentando-se principalmente das abordagens citadas, embora com ligações com as demais abordagens.

Entende-se que o modelo mais indicado para ser aplicado na fase de encontro da socialização de novos colaboradores e que possa cumprir mais eficientemente o papel de integração e acolhimento seja o modelo de sistemas. Conforme explanado na secção introdutória, concebe-se que todo o indivíduo é um sistema único, completo e complexo que integra outros sistemas únicos completos e complexos, tais como a família, os amigos, as relações afetivas, as comunidades e o trabalho (Morin, 2003). Por isso, o modelo de sistemas fornece os pressupostos teóricos apropriados para que se estabeleçam os critérios para a criação de uma abordagem voltada para a socialização de novos colaboradores por meio de uma metodologia adequada.

Entende-se que o modelo de sistemas, ao identificar os objetivos dos diferentes modelos teóricos (Barner & Higgins, 2007), aponta para uma mais efetiva contribuição no alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais. É uma preocupação coincidente com os pressupostos da socialização para a fase de encontro e que estarão subjacentes na criação de uma metodologia específica para esta fase.

#### **4.5.4 Modelo construcionista social**

O modelo construcionista social de *Coaching* tem como pressuposto básico a pergunta: “qual é a história do cliente e como ela difere da forma como ela é contada pela organização?” (Barner & Higgins, 2007, 153). Com isso, o *coach* exerce o papel de analista de narrativa, ajudando o *coachee* a entender como ele ve e como ele é visto dentro da organização.

Da mesma forma como para os modelos anteriores, os autores também avaliaram o modelo construcionista social sob a perspectiva das crenças orientadoras, do processo de avaliação e os cuidados inerentes para os profissionais que usam o modelo como orientador da prática do *Coaching* no ambiente organizacional.

Além da pergunta orientadora, Barner e Higgins (2007) destacam que os *coaches* que se apoiam no modelo construcionista social de *Coaching* devem se preocupar em enquadrar a realidade da organização e do *coachee* por meio do entendimento dos conceitos subjacentes sobre pontos relevantes. Como exemplo citam os diferentes entendimentos que se podem ter sobre o que é um líder, o que é equipa e o que é desempenho, considerando quem e sob qual cultura tais conceitos foram construídos.

Os autores também destacam que cabe ao *coach* entender as histórias que se contam na organização para saber como elas influenciam as novas histórias que se constroem a partir delas.

Barner e Higgins (2007) entendem que não se trata tão simplesmente de narrativas que descrevem a organização, mas de entender como os *coachees* contam as histórias e como as histórias contadas são percebidas pelos demais stakeholders. Assim, cabe ao *coach* contribuir para que o *coachee* entenda como ele é percebido por meio da sua história e das histórias que ele conta.

O processo de avaliação para o modelo construcionista social de *Coaching* está ancorado basicamente no material coletado nas narrativas do *coachee* e dos *stakeholders* organizacionais (Barner & Higgins, 2007). O *coach* ouvirá as histórias contadas pelo *coachee* e pelos demais integrantes da organização, tendo um papel efetivo na avaliação de onde elas divergem e onde elas convergem para então contribuir na evolução do *coachee* no ambiente organizacional. Perguntas como, *conte-me o que está acontecendo agora?* Ou *como você acredita que o seu gerente interpretaria esta história?*, devem ser colocadas pelo *coach* para os diferentes envolvidos no ambiente organizacional do *coachee*. Assim, o *coach* terá o entendimento de como as respectivas partes contam as histórias, identificando o que é valorizado, minimizado ou omitido por um e por outro. Com isso, o *coach* poderá mostrar ao *coachee* a importância do seu papel na construção das histórias da organização.

Os cuidados e as precauções de Barner e Higgins (2007) para os coaches que usam o modelo construcionista social de *Coaching* leva em consideração a sua complexidade. Assim, os autores recomendam aos *coaches*: (1) cuidar para não dar vazão às próprias interpretações das histórias sobre a interpretação do cliente e dos demais stakeholders; (2) estar preparado para não colidir com as histórias dos *coachees*, mantendo-os focados em como as próprias histórias impactam os demais envolvidos; e (3) lembrar de conciliar os objetivos individuais do *coachee* e as expectativas organizacionais.

O Modelo Construcionista Social está mais fortemente relacionado com as abordagens de *Coaching* Narrativo, *Coaching* Centrado na Pessoa, *Coaching* com Foco em Soluções e o *Coaching* Existencial, fornecendo parâmetros de aplicação e usando as construções teóricas para se constituir como modelo.

Também este modelo tem uma identificação maior para ser aplicado com colaboradores que possuam uma história organizacional mais longa.

#### 4.6 ABORDAGENS DE *COACHING*

As abordagens de *Coaching* trazem em si os pressupostos teóricos que as fundamentam, apresentando elementos como principais conceitos e premissas sobre o desenvolvimento humano, as dificuldades e os obstáculos, os principais processos e a sua dinâmica de aplicação (Elaine Cox et al., 2010). As abordagens podem estar presentes nos diferentes modelos anteriormente descritos, assim como várias abordagens podem permear uma mesma metodologia e os diferentes usos do *Coaching*.

Nas subsecções a seguir, serão descritas diferentes abordagens com seus pressupostos teóricos que partem de conceitos e de premissas diferenciadas com a finalidade de realizar um processo de *Coaching* que beneficie o *coachee*. A pretensão aqui é a de comparar alguns pressupostos teóricos presentes nas abordagens, que estejam conetadas com os modelos e que possam fornecer suporte para o uso do *Coaching* como ferramenta de socialização individual durante a fase de encontro do novo colaborador.

A figura 7 (p. 81) representa de forma gráfica a relação entre os modelos e as abordagens dando um indicativo do nível de contribuição para o uso proposto pela tese. Entende-se que os modelos e as abordagens se sobrepõem, inter-relacionam-se, alimentam-se e se retroalimentam num movimento de teoria que fundamenta a prática e da prática que produz material para a construção da teoria. Ao propor um novo uso para o *Coaching*, leva-se em consideração a análise dos diferentes modelos, das diferentes abordagens e como elas se posicionam e podem contribuir para o uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização de novos colaboradores como uma ferramenta individual de acolhimento e de integração.

Sabendo que o uso do *Coaching* como ferramenta individual de acolhimento e integração na socialização de novos colaboradores está mais fortemente ligado ao modelo de sistemas, a Figura 7 abaixo oferece pistas sobre quais as abordagens que mais vão contribuir nessa aplicação. As abordagens de *Coaching* com Programação Neuro Linguística, de Psicologia Positiva e Ontológica terão forte influência na proposição de uso do *Coaching* na socialização de novos colaboradores. Já as abordagens de *Coaching* Cognitivo Comportamental, Foco em Soluções e Existencial tem um potencial de contribuição um pouco menor, enquanto as demais abordagens apresentadas têm pequena participação na construção do uso a que se propõe a tese.

Cabe destacar que as abordagens analisadas não representam a totalidade de abordagens que são encontradas nos modelos e nas metodologias do *Coaching*, por isso a Figura 7 e a análise teórica representam uma interpretação do autor e não uma realidade conclusiva.

Figura 7. Modelos e abordagens – interseção

MODELOS ABORDAGENS	MODELO CLÍNICO	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO DE SISTEMAS	MODELO CONSTRUTIVISTA SOCIAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIALIZAÇÃO
A Psicodinâmica e o coaching	+++	++	+	+	Pouca
Cognitivo	+	+++	++	+	Média
Comportamental					
Foco em Soluções	+	++	++	+++	Média
Coaching					
Coaching Centrado na Pessoa	+++	+	+	++	Pouca
Gestalt	+++	+++	+	+	Pouca
Coaching					
Coaching	+	++	++	+++	Média
Existencial					
Coaching	+	++	+++	+	Muita
Ontológico					
Coaching	+	++	++	+++	Média
Narrativo					
Coaching Cognitivo-Desenvolvimentista	+	++	+++	+	Muita
Psicologia Positiva e Coaching	+	+++	+++	+	Muita
Coaching e Programação Neuro-Linguística	+	+++	+++	+	Muita

Fonte: construído pelo autor a partir de Barner e Higgins (2007) e Cox *et al.* (2010)

Seguem algumas das principais abordagens de *Coaching*.

#### 4.6.1 A abordagem Psicodinâmica de *Coaching*

De acordo com Cox *et al.* (2010), a abordagem Psicodinâmica de *Coaching* oferece aos *coaches* o conhecimento e o suporte para que eles possam se aprofundar na tomada de consciência sobre as funções do inconsciente. Segundo Lee (2010), para esta abordagem as interações de *Coaching* ocorrem em diferentes camadas, além da própria consciência, podendo influenciar o comportamento, o trabalho em equipe e a dinâmica organizacional. Desse modo, o termo psicodinâmica se aplica a uma larga forma de tratamento que se volta para a força do inconsciente no comportamento humano, explorando acentuadamente o processo de comunicação entre as diferentes partes da mente. Lee (2010) cita os estudos iniciados por Freud, Jung, Klein entre outros autores que exploraram o inconsciente como uma fonte de informações para o comportamento consciente e emocional, muitos sendo atualmente validados por pesquisas neurocientíficas.

Para a abordagem Psicodinâmica de *Coaching* a gestão das emoções é a questão principal do comportamento humano (Lee, 2010). Para Gerhardt (2004), o comportamento humano adulto tem suas raízes nas relações mantidas desde a mais tenra idade, principalmente com os pais e os cuidadores, que produzem como resultado estratégias inconscientes de gestão das emoções. Tais estratégias, ainda que inconscientes, são os motores que configuram como se dão as relações conscientes. Portanto, a

abordagem Psicodinâmica de *Coaching* avança para uma profundidade em que pode encontrar um nível de resistência por parte do *coachee*, cabendo ao *coach* estar preparado para trabalhar no limite daquilo que o *coachee* está preparado para ouvir (Lee, 2010).

A abordagem Psicodinâmica de *Coaching* acontece dentro de um formato convencional de um processo de *Coaching*, percorrendo as mesmas fases dentro de uma sessão ou dentro do programa completo. Portanto, é importante que no processo de *Coaching* que use a psicodinâmica como base, entre *coach* e *coachee*, seja estabelecido um contrato com a criação de um ambiente seguro; sejam clarificados os objetivos específicos e ampliados; os temas sejam explorados com a busca de informações relevantes; ocorra o movimento para a direção escolhida pelo *coachee*; sejam implementadas ações que produzam as mudanças; e seja feito um plano de ação com a revisão do progresso para possíveis realinhamentos (Lee, 2010). Entretanto, o autor volta a destacar que a criação do ambiente seguro tem como objetivo explorar as emoções numa profundidade maior do que em outras abordagens, possibilitando entender os mecanismos de defesa, as transferências e contratransferências do *coachee*. Esses são mecanismos que o *coach* deve conhecer para poder trabalhar com o reforço das defesas psicológicas do *coachee*.

A abordagem psicodinâmica pode estar presente em diferentes tipos de *Coaching*, como o *Coaching* de Desempenho, o *Coaching* de Equipe, o *Coaching* de desenvolvimento e o *Coaching* Executivo. Entretanto, a abordagem psicodinâmica tem seus pontos fortes e as suas limitações, sendo mais facilmente associada aos Modelos Clínico e Comportamental, ainda que possa ser identificada também nos Modelos de Sistemas e Construtivista Social.

Ao fazer a relação da abordagem psicodinâmica com a defesa do uso do *Coaching* como ferramenta individual de socialização na fase de encontro dos novos colaboradores nas organizações, acredita-se que ela possa contribuir para o trabalho do *coach* com o *coachee*. Ainda que se defenda o uso do *Coaching* individual o objetivo está na melhoria do processo de integração e acolhimento do colaborador numa nova organização, num novo ambiente e numa nova equipe. Assim, segundo Lee (2010), a abordagem psicodinâmica pode identificar as estratégias defensivas na gestão das emoções para então saber como se posicionar na nova situação. A profundidade presente na abordagem psicodinâmica pode contribuir nesse processo. O papel do *coach* consiste em fazer com que o *coachee* assuma as responsabilidades sobre as suas emoções sem primeiro pensar em transferir ou culpar os outros pelas dificuldades encontradas. É a pretensão de fazer o novo colaborador cumprir com um papel ativo ao procurar se socializar, tanto quanto ser socializado.

Portanto, se por um lado a abordagem psicodinâmica pode auxiliar o processo de socialização pela profundidade da exploração das emoções do *coachee*, por outro lado o momento da socialização do *coachee* talvez não seja o momento para buscar tal profundidade. Porque, segundo Lee (2010), tem momentos em que é muito mais importante o *coachee* responder como se alcança determinada condição do que responder por que se quer tal condição. E a fase de encontro da socialização dos novos colaboradores talvez seja um desses momentos.

#### 4.6.2 O *Coaching* Cognitivo Comportamental

Para Williams, Edgerton, e Palmer (2010), o *Coaching* Cognitivo Comportamental parte de uma visão integrativa em que são combinados elementos como a cognição, o comportamento, a imaginação criativa e técnicas de resolução de problemas para o atendimento de objetivos realistas dos *coachees*. Naturalmente a abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental está bastante alinhada com o Modelo Comportamental que tem sua fundamentação teórica construída em conformidade com o comportamento humano e as técnicas com foco em solução de problemas (Williams *et al.*, 2010).

Uma das premissas básicas do *Coaching* Cognitivo Comportamental é de que a forma como alguém pensa sobre os eventos, os factos e as situações da vida, influencia de forma determinante como você se sente a respeito deles (Neenan & Dryden, 2002). Por isso, Williams *et al.* (2010) elencaram como os principais objetivos e tarefas do *Coaching* Cognitivo Comportamental: (1) facilitar o alcance de objetivos realistas dos *coachees*; (2) propiciar a autoconsciência do *coachee* com relação às barreiras emocionais para o atingimento das metas; (3) equipar o *coachee* com habilidades de pensamento e de comportamento que sejam efetivas para aquilo que ele deseja; (4) construir recursos internos para que o *coachee* tenha estabilidade e autoaceitação que o mobilizem para as escolhas das ações mais adequadas; e (5) permitir que o *coachee* passe a ser o seu próprio *coach*.

Neenan e Dryden (2002) destacam que o sistema dualógico presente na abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental permite ao *coach* e ao *coachee* avaliar o que é preciso ser tratado no *Coaching*: os (1) aspetos comportamentais externos e práticos orientados para o objetivo e/ou os (2) aspetos internos, psicológicos e cognitivos de um determinado problema. Williams *et al.* (2010) complementam que não há a necessidade de explorar as questões sob aspetos psicológicos, uma vez que o uso de um modelo de resolução de problemas é o suficiente. Desse modo, acredita-se que a abordagem de *Coaching* Cognitivo Comportamental tem como contribuir na pretensão de se adaptar uma metodologia para uso na socialização de novos colaboradores nas organizações como uma ferramenta de acolhimento e integração individual.

Williams *et al.* (2010) dizem que a abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental pode ser usado na maioria dos contextos da prática de *Coaching*, como o *Coaching* de Desempenho, o *Coaching* de Vida, o *Coaching* de Desenvolvimento, o *Coaching* Executivo, o *Coaching* de Pares, o *Coaching* de Equipes, o *Coaching* de Carreira e até mesmo o *Coaching* de Saúde. Para os autores, a abordagem de *Coaching* Cognitivo Comportamental tem a capacidade de se adaptar às necessidades do *coachee*, sempre que ele identificar algumas limitações ou tendencialmente alimente pensamentos inúteis ou destrutivos. Por isso, acredita-se que a abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental tenha contribuições a serem feitas no processo de socialização de novos colaboradores como uma ferramenta individual de acolhimento e integração, pela sua facilidade de adaptação, assim como pelas técnicas de aplicação prática que ela disponibiliza.

Como ferramenta prática da área comportamental, Williams *et al.* (2010) citam a técnica SMART, em que o *coach* trabalha como o *coachee* a identificar e priorizar os seus objetivos de maneira que eles sejam eSpecificos (Specific), Mensuráveis (Measurable), Alcançáveis (Achievable), Realistas (Realistic) e delimitado no Tempo (Time-bound) com um respetivo plano de ação. Como ferramenta prática na esfera cognitiva, Williams *et al.* (2010) mencionam que o *coach* pode se valer das ferramentas PIT e PET para ajudar o *coachee* a identificar padrões de pensamentos inúteis ou mesmo destrutivos. PIT é o acrônimo para *Performance Interfering Thoughts* que significa pensamentos que interferem no desempenho. Desse modo, cabe ao *coach* levar o *coachee* a identificar tais pensamentos para em seguida propor um PET, que é o acrônimo de *Performance Enhancing Thoughts* que significa pensamentos que melhoram o desempenho.

Williams *et al.* (2010) apontam que a abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental não se aplica a *coachees* que tenham transtornos clínicos como resultado da não aceitação da sua responsabilidade emocional na condução de suas ações. Quando o *coachee* apresenta necessidades mais profundas, como revisitar o passado para tentar resolver problemas presentes, outras abordagens devem ser usadas, priorizando-se aquelas que tenham conexão com o Modelo Clínico de *Coaching*.

Portanto, apesar de que a abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental esteja mais fortemente relacionada com o Modelo Comportamental de *Coaching* e que a pretensão de usar o *Coaching* na fase de socialização dos novos colaboradores tenha uma ligação mais profunda com o Modelo de Sistemas, a presente tese pode se beneficiar das teorias subjacentes a esta abordagem. Considere a afirmação de Williams *et al.* (2010) ao destacar que o *Coaching* Cognitivo Comportamental oferece apoio ao indivíduo para que o mesmo desenvolva plenamente o seu potencial por meio de

estratégias de enfrentamento das dificuldades ambientais e habilidades de pensamento que também o favoreçam.

A abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental procura desenvolver a confiança do *coachee*, atuando na assertividade que pode levá-lo a melhorar comportamentos como procrastinação, gestão do tempo e perfeccionismo, fazendo com que ele tenha diminuído os seus níveis de ansiedade, raiva e outros estados emocionais negativos.

Portanto, alguns pontos explorados pela abordagem de *Coaching* Cognitivo Comportamental estão presentes na fase de encontro da socialização, o que reforça a possibilidade de uso da abordagem do *Coaching* Cognitivo Comportamental no trabalho proposto na presente tese.

#### 4.6.3 A abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções

A abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções preocupa-se em apoiar o *coachee* na busca pela definição de um estado de futuro desejado e na construção de pensamentos e de ações que o conduzam até ele (Cavanagh & Grant, 2010). Os teóricos da abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções acreditam que investir muito tempo ponderando e pensando sobre o problema, as suas razões emocionais e psicológicas pode representar uma perda de tempo e energia sendo efetivamente contraproducente (Macdonald, 2007). Para Jackson e McKergow (2007) não é porque se sabe como um problema surgiu que necessariamente se saberá resolvê-lo e que muitas vezes, o facto de se conseguir articular uma explicação lógica para um problema pode levar o *coach* e o *coachee* a limitar o potencial de solução. Por isso, na abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções o objetivo é dirigido para o estado desejado, uma possível solução para o problema com um caminho para se chegar lá.

A abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções também tem a sua origem na terapia tradicional, quando um grupo de pesquisadores entendeu que quanto mais os clientes falavam sobre os seus problemas menos eles conseguiam resolvê-los (Macdonald, 2007). Por isso, segundo o autor, os terapeutas insatisfeitos com os resultados, ao invés de gastar muito tempo em saber as causas e prescrever tratamentos com base em traumas, passaram a dar ênfase nas soluções. Desse modo, chegou-se a uma questão chave presente na abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções que é: “*o que funciona para o coachee?*”. Nessa abordagem, acredita-se que direcionar os pensamentos e as conversas para as fortalezas do *coachee* e os recursos disponíveis de que ele dispõe para as possíveis soluções, tendem a ser mais efetivos do que canalizar as energias para os problemas.

De acordo com Cavanagh e Grant (2010), a abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções tem uma forte conexão com o Modelo Construcionista Social pelo aparato filosófico em que ela se

fundamenta. Por isso, acredita-se que um evento pode ser visto como problemático de acordo com a perspectiva de quem o observa, nesse caso o *coachee* e o *coach*. O problema não necessariamente é algo real, mas construído pelo discurso do *coachee* em seu contacto com a realidade. Outro ponto que merece destaque na abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções, conforme Cavanagh e Grant (2010), é o facto de que o *coachee* é visto como um indivíduo capaz e com recursos suficientes para resolver os seus problemas.

A partir dessas assunções, a abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções, segundo O'Connell, Palmer e Williams (2012), destaca os seguintes princípios subjacentes: (1) problemas não indicam que o *coachee* possui uma patologia; (2) o *coachee* é o maior especialista na própria vida e cabe a ele resolver os seus problemas; (3) o processo de *Coaching* se volta para a construção de soluções, muito mais do que sobre a busca das razões dos problemas; (4) o *coach* contribui para que o *coachee* dirija a sua atenção para as suas competências e para os seus recursos; (5) o processo de *Coaching* contribui para que o *coachee* estabeleça objetivos claros, específicos e pessoais que representem o futuro desejado; (6) o processo deve resultar em ações orientadas para a obtenção dos resultados almejados pelo *coachee*; (7) o *coachee* é direcionado para fazer o que funciona e parar de fazer o que não funciona; (8) as mudanças podem ocorrer em períodos de tempo curtos; (9) o processo de *Coaching* deve gerar encantamento no *coachee* para que se concretize o engajamento.

Desse modo, a percepção que se tem é a de que também a abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções pode contribuir efetivamente num processo de socialização de colaboradores na fase de encontro na empresa. Atividades de acolhimento e de integração individuais como o *Coaching* proposto na presente tese e que tragam parte da abordagem do Foco em Soluções tendem a contribuir para que o *coachee* conclua a sua socialização com mais eficiência. Principalmente por se considerar que a socialização sempre foi pensada como uma atividade oferecida pela empresa no intuito de socializar o novo colaborador e que a tese defende o uso do *Coaching* de socialização para que o novo colaborador desempenhe um papel ativo no processo buscando se socializar. Sob essa perspectiva a abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções também preconiza o papel ativo do indivíduo na construção das soluções para eventos que podem ou não ser problemas.

Uma das principais características da abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções é sua curta temporalidade (Jackson & McKergow, 2007). Para os autores, o processo de *Coaching* que usa a presente abordagem é desenvolvido de forma a que o *coachee* trabalhe num futuro imediato realizando ações que o levem para o momento seguinte, com objetivos e metas claras num horizonte bem definido. Encontra-se similaridade com o momento de chegada do novo colaborador numa organização, porque

são as tarefas imediatas, o novo grupo, as incertezas do papel e como ele será avaliado que geram insegurança. Sendo o novo colaborador um *coachee* num processo de *Coaching* que tenha o foco em soluções, as questões que se apresentam para ele estarão num horizonte imediato.

As técnicas usadas na abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções como mudar o enquadramento e mudar o que se faz também possibilitam acreditar que o seu uso seja indicado na fase de socialização de novos colaboradores (Cavanagh & Grant, 2010 *apud* O'Hanlon & Beadle, 1996). Os autores acreditam que ao reenquadrar uma situação que se apresenta como problema pode-se ter uma nova perspectiva que permita ver uma solução. Situações comuns num processo de socialização em que o novo colaborador é confrontado com situações novas enquanto ainda não está socializado. Da mesma forma, mudar aquilo que se faz para obter resultados diferentes pode contribuir a que o *coachee*, que é um novo colaborador, atinja mais rapidamente o objetivo de se integrar a nova organização.

Portanto, a abordagem de *Coaching* com Foco em Soluções é indicada para processos de *Coaching* de Desempenho, de Desenvolvimento, Executivo e de Liderança, assim como pode ser uma alternativa para o processo de socialização. Ainda que a socialização se alinhe mais com o Modelo de Sistemas e a abordagem com Foco em Soluções esteja mais fortemente ligada ao Modelo Construcionista, as técnicas podem contribuir para que parte dessa abordagem esteja presente no *Coaching* de socialização. Considere-se que a abordagem do *Coaching* com Foco em Soluções usa muitas perguntas para fazer com que o *coachee* se mova, como é esperado de um novo colaborador na fase de encontro da socialização. Porém, isso não é feito aleatoriamente. Existem os objetivos claros do *coachee* em consonância com a fundamentação teórica e de conhecimento do *coach* (Cavanagh & Grant, 2010). Os *coaches* entendem os modelos mentais de seus *coachees* para poder fazer com que eles ponham a sua atenção nas soluções de seus problemas. Enfim, por meio de perguntas genuinamente curiosas amparados em conhecimentos teóricos e organizacionais os *coaches* podem levar os *coachees* a se integrarem mais rapidamente à sua nova organização.

#### 4.6.4 A abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa

Para Joseph (2010), a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa está mais fortemente associada ao Modelo Clínico de *Coaching*, mas destaca que não se trata de um conjunto de técnicas e, como o próprio nome diz, centra-se nas necessidades da pessoa. No Modelo Clínico o terapeuta ou o *coach* se coloca como o especialista e nessa abordagem o terapeuta ou o *coach* entendem que o maior especialista na própria vida é o paciente ou o *coachee*. Assim como outras abordagens, o *Coaching* Centrado na Pessoa tem sua origem na tradição psicológica com mais de cinquenta anos de pesquisas,

porém ao ser aplicada como *Coaching* o foco se volta para a autodeterminação e para as capacidades do *coachee*.

Para Rogers (1961), a abordagem centrada na pessoa fundamenta-se na motivação humana universal da busca pelo crescimento e do desenvolvimento como resultado da autonomia do indivíduo. Este mesmo autor, estabeleceu a metáfora que representa o princípio teórico subjacente a esta abordagem que é natureza da semente de carvalho, quando plantada em solo fértil, tornar-se um carvalho em sua plenitude. Entretanto, ao faltar determinados nutrientes a semente não se desenvolverá plenamente, mas o potencial estava lá, na semente. Assim, sob o ponto de vista da abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa o potencial de cada ser humano de se desenvolver para alcançar a plenitude é intrínseca, podendo o *Coaching* desempenhar o papel de levá-la para esse caminho.

A ideia associada com a abordagem centrada na pessoa está presente na prática do *Coaching* quase de forma generalizada (Joseph, 2010). Isso porque, o *Coaching* como processo sempre tem em mente trabalhar um estado desejado definido pelo *coachee*. Entretanto, a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa parte do princípio da não diretividade em que o comportamento ético do *coach* não deveria interferir, mas respeitar a da autodeterminação do *coachee* (Joseph, 2010). Esse princípio serve como guia para a prática do *Coaching* centrada na pessoa (Palmer & Whybrow, 2007).

Para Joseph (2010), a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa tem características comuns com outras abordagens, como o foco no relacionamento da psicodinâmica; a percepção do *coachee* presente na abordagem Cognitivo Comportamental; a demanda do *coachee* na abordagem com Foco em Soluções; o presente experienciado na Gestalt; a não predominância de técnicas do *Coaching* Existencial; o foco no funcionamento ótimo da psicologia positiva; assim como em outras abordagens há algo em comum com a abordagem centrada na pessoa porque afinal todas elas trabalham com pessoas. Porém, o diferencial único da abordagem centrada na pessoa é a sua não diretividade. Por isso, ao se avançar para a sua aplicabilidade a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa é mais facilmente usada no *Coaching* de Vida.

Muitas pessoas procuram o processo de *Coaching* sem saber exatamente que tem em mente uma mudança de direção na própria vida (Joseph, 2010). Com a abordagem de centrar-se efetivamente na pessoa o *Coaching* possibilita a ampliação da análise do *coachee* que passa a avaliar as suas escolhas de relacionamentos, as situações que mais lhe provocam estresse, entre outras. Reforça-se que a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa tem sua base filosófica na presunção de que o *coachee* é o maior especialista de sua própria vida, podendo ele desenvolver a sua motivação para o crescimento, desenvolvimento e melhor desempenho. Por isso, a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa pode

contribuir para que o novo colaborador se sinta empoderado para não somente ser socializado, mas para também buscar um papel ativo e buscar socializar-se. Sob essa perspectiva, a abordagem de *Coaching* Centrada na Pessoa pode dar a sua contribuição naquilo que a tese defende e se propõe a auxiliar o *coachee* no seu processo de socialização numa nova organização. Afinal, adaptar-se, integrar-se e sentir-se como parte dentro de uma nova organização ou numa nova função também é centrar-se na pessoa, respeitando a sua autodeterminação. A contribuição da abordagem centrada na pessoa perde a sua relevância na proposta pelo choque com o princípio na não diretividade. A presente proposição de uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização de novos colaboradores é, em parte, diretiva.

#### 4.6.5 A Gestalt como abordagem de *Coaching*

A Gestalt como abordagem de *Coaching* tem sua prática e sua teoria embasadas na terapia e na psicologia da Gestalt que manteve seu foco no indivíduo. Mais recentemente, a abordagem alterou o seu alcance englobando sistemas mais amplos como casais, famílias, equipes e organizações (Bluckert, 2010). Bluckert (2010) também fundamenta a abordagem com influências a partir dos teóricos da filosofia existencial e do movimento da terapia humanística temporal, tendo ligações mais acentuadas com os Modelos Clínico e Comportamental.

A Gestalt como psicologia foi desenvolvida pelos alemães Max Wertheimer, Wolfgang Kohler e Kurt Koffka no início do século vinte, segundo Bluckert (2010). Os autores desafiaram a existência de uma realidade objetiva e que a mesma se altera conforme a percepção e os modelos mentais do indivíduo, segundo a crença da Gestalt que é a de que as pessoas se envolvem ativamente para dar sentido e significado àquilo que experimentam (Bluckert, 2010).

Os teóricos de campo ampliaram o entendimento da Gestalt como a concepção da interconetividade em que o indivíduo faz parte do todo, sendo impactado por ele, da mesma forma como o impacta. Segundo Bluckert (2010), teóricos como Kurt Lewin romperam com a noção de neutralidade, uma vez que cada indivíduo faz parte de um contexto, influenciado-o e sendo influenciado por ele. Essa percepção é importante para os *coaches* que trabalham em contexto organizacional.

A Gestalt também se apropriou de parte dos conceitos do existencialismo de Kierkegaard, Sartre e de Heidegger com o foco em responsabilidade, liberdade e autenticidade do indivíduo (Bluckert, 2010). Em termos relacionais Buber introduziu o método dialógico baseado na conexão Eu-Tu que teve forte influência na abordagem terapêutica (Schilpp & Friedman, 1991), avançando para a fenomenologia que defende a proximidade com os fenômenos atuais, antes de interpretá-los ou julgá-los.

Bluckert (2010) finaliza a análise sobre a Gestalt como processo de *Coaching* dizendo que a descrição é mais importante do que a interpretação. Reforça-se a ideia de que o *coach* deve valorizar mais as palavras do *coachee* usadas para descrever as suas experiências e dar os seus sentidos ao facto descrito do que as suas avaliações.

Desse modo, o *Coaching* proposto como uma ferramenta de acolhimento e integração na fase de encontro da socialização de novos colaboradores, deve também apropriar-se da percepção da Gestalt como abordagem de *Coaching*. A Gestalt como abordagem de *Coaching* permite que se entenda que a realidade pode ser resultado da visão do indivíduo, que o indivíduo faz parte de um todo e que ele é um ser dialógico. Assim, na fase de encontro da socialização o *coach*, por meio do processo de *Coaching*, deve estar atento à realidade percebida pelo indivíduo e como ele traz as influências de um todo anterior para o sistema atual, assim como entender que as relações dele no novo ambiente também trazem as influências anteriores.

Acata-se, segundo Bluckert (2010), que a Gestalt como abordagem de *Coaching* preocupa-se em saber como o *coachee* atende ou não as suas necessidades levando-o a entender o seu próprio processo. Por isso, aceitando-se que a Gestalt é uma abordagem fundamentada no comportamento do indivíduo ela tem contribuições a serem dadas naquilo que a tese defende.

Bluckert (2010) destaca que a Gestalt tem sido a abordagem principal de seu trabalho nas organizações com o foco voltado para o desenvolvimento de pessoas e de líderes, formação de equipes e de *Coaching* executivo. Mais uma vez pode-se fazer uma associação com a presente tese a partir dessa abordagem que também exhibe como característica na importância da consciência para que as pessoas tenham um modo de vida saudável. Com essa perspectiva em mente, Bluckert (2010) propõe a estrutura da Gestalt como abordagem de *Coaching* que se divide em três pontos: (1) o processo de realização de necessidades descrito como um círculo que começa com a detecção das sensações que se movem em direção à tomada de consciência e energia mobilizadora para a ação, produzindo resoluções. O círculo se encerra com a perda de interesse que são explicados pelos itens de interrupção de contacto. Nessa fase, explora-se como o *coachee* satisfaz, ou não, as necessidades, como se consegue concluir questões, como se desenvolve a aprendizagem e como são alcançados os objetivos. O (2) uso do Eu como instrumento de mudança em que é preciso levar o *coachee* a prestar atenção, observar e compartilhar seletivamente o que vê, ouve e sente; e expor a própria experiência de sentimentos, sensações e pensamentos de modo cuidadoso. O (3) foco no relacionamento no processo de *Coaching* para que se tenha um diálogo autêntico e todas as fases do processo sejam efetivas.

Destaca-se que todas as características são relevantes para um processo de *Coaching* que busque auxiliar um processo de socialização dos novos colaboradores.

#### 4.6.6 O *Coaching* Existencial

As pessoas lutam e são sustentadas pelas possibilidades e limitações das próprias interpretações nas diferentes esferas da vida, mantendo a esperança, os planos e as expectativas num ambiente inseguro que inevitavelmente os levará à morte (Jacobsen, 2007). A insegurança, a esperança e os planos estão presentes no momento de chegada de um novo colaborador numa organização de forma ainda mais destacada e um processo inadequado de socialização pode levá-lo à morte organizacional prematuramente. E o *Coaching* Existencial, que tem foco nos dilemas que surgem como consequência das mudanças que afetam as relações em ambiente organizacional pode contribuir para acelerar o processo de integração por meio de uma socialização adequada do novo colaborador (Spinelli, 2010). O autor ainda afirma que o *Coaching* Existencial deve contribuir a que os *coachees* direcionem os esforços de forma contextualizada com a própria visão de mundo, respeitando as crenças, os valores, as atitudes e os comportamentos que compõem o modo de ser do *coachee*.

Para Spinelli (2010), o *Coaching* Existencial se assenta em preceitos básicos: o relacionamento, a incerteza e a ansiedade existencial. Ao falar sobre o relacionamento como preceito básico do *Coaching* Existencial o autor alerta que a pessoa deve ser considerada como um indivíduo autônomo com uma visão de mundo particular com os comportamentos derivados dos significados por ele atribuídos. Porém, ele não pode ser visto no sentido individualista, porque a maneira de cada um de se relacionar causa impacto no outro e vice-versa.

Ao abordar a questão da incerteza, Spinelli (2010) aponta que o *Coaching* Existencial deve considerar que toda a experiência reflexiva e de conhecimento do Eu, dos outros e do mundo em que se habita surge por meio de relacionamentos ou dentro deles. Por isso, a insegurança se revela inevitável em qualquer das reflexões. O autor destaca que a incerteza permeia inclusive aquilo que parece ser previsível na vida da pessoa. Nada pode ser totalmente conhecido e seguro. Nem o mundo, nem os outros e nem o próprio indivíduo tem a certeza de como será em determinadas circunstâncias.

O terceiro ponto levantado por Spinelli (2010) se refere à ansiedade existencial que deve ser lembrado pelo *coach* que trabalha com a abordagem do *Coaching* Existencial. O autor afirma que os seres humanos são seres criadores de sentido. Entretanto, termina por não ter sentido querer dar sentido num mundo gerido pela certeza da insegurança e da incerteza com origem nos relacionamentos aos quais os seres humanos buscam dar significado. Desse modo, segundo o autor, a ansiedade existencial

relaciona-se com a inquietante experiência da consciência da incompletude dos significados atribuídos pelo indivíduo ao mundo e a si mesmo. A ansiedade existencial também se volta para o mal-estar surgido a partir da insegurança sobre a resolução ou não dos dilemas dos significados.

Por isso, o *coach* deve entender que o seu *coachee* é um ser completo e complexo dentro de um sistema completo e complexo (Morin, 2003) que se alimenta de relacionamentos, da insegurança e da ansiedade existencial. O próprio *Coach* não foge dessa composição em que a tensão constante entre a certeza e a incerteza, verdade e não verdade e fidelidade e não fidelidade é uma oportunidade/possibilidade de explorar a polaridade entre significado e sem significado (Spinelli, 2010).

Em suma, o *Coaching* Existencial tem como papel estar com e para o *coachee*, papel esperado no processo de *Coaching* de socialização. O processo deve contribuir para que o *coachee* consiga explorar e identificar os seus valores, as suas crenças e a sua visão do mundo sem julgamentos, mas com o papel de revelar aqueles que contribuem ou aqueles que impedem o *coachee* a alcançar os próprios objetivos. No centro de todo o processo de *Coaching* Existencial está a busca por assegurar que o *coachee* possa se ver e se ouvir mais acuradamente, fator que pode ser utilizado na fase de encontro de socialização de novos colaboradores.

Desse modo, a presença da fundamentação teórica do *Coaching* Existencial deverá estar subjacente no uso e na aplicação do *Coaching* como ferramenta de acolhimento e integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores. Spinelli (2010) reafirma que o *Coaching* existencial tem aplicabilidade para todas as formas de *Coaching*, incluindo *Coaching* de carreira, *Coaching* de desempenho, *Coaching* de liderança ou *Coaching* de gestão. Na fase de encontro da socialização de novos colaboradores todas essas vertentes tendem a estar presentes em um ou outro momento. Assim, entende-se que o alinhamento entre a missão, os valores e a visão da organização deve ter convergência com aquilo que o *coachee*, nesse caso um novo colaborador, entenda serem os seus valores, a sua missão e a sua visão de mundo. Acredita-se que justamente na fase de encontro da socialização de um novo colaborador todas essas questões estejam mais latentes, uma vez que o novo colaborador passa por um período de desconforto gerado pelo ambiente desconhecido, pelas tarefas ainda não apreendidas, pela indefinição com relação ao seu papel no novo ambiente e pela falta de uma avaliação de seu posicionamento na função (Feldman, 1976).

Desse modo, a fundamentação do *Coaching* Existencial, que pode ser associado fortemente ao modelo de sistemas, ao entender que o indivíduo é um sistema completo e complexo (Morin, 2003), tende a oferecer grandes contribuições àquilo que se pretende na tese.

#### 4.6.7 O *Coaching* Ontológico

De acordo com Honderich (1995), ontologia é o estudo do ser, mais especificamente o estudo da natureza da existência humana. Sieler (2010), afirma que o *Coaching* Ontológico se apoia em quatro componentes inter-relacionados para a sua base teórica, sendo eles: a fenomenologia de Heidegger, que recebe as contribuições da hermenêutica a partir das concepções de Gadamer, são parte da pedra angular da base filosófica do *Coaching* Ontológico; a biologia da cognição de Maturana, que conta com os aportes de Varela, compreende a segunda parte da base teórica do *Coaching* Ontológico; a filosofia da linguagem fundamentada no trabalho de Wittgenstein, Searle e Austin é o terceiro componente do *Coaching* Ontológico; e, por fim, as pesquisas filosóficas do corpo dão sustentação ao quarto componente do *Coaching* Ontológico. Os quatro componentes teóricos que fundamentam o *Coaching* Ontológico foram integrados por Flores (Winograd & Flores, 1986). A ligação da abordagem do *Coaching* ontológico tem forte associação com o Modelo de Sistemas.

Maturana e Varela (1987) afirmam que a cognição como resultado do processo de aprendizagem é uma ocorrência interativa, entendendo que os indivíduos constantemente afetam e são afetados por outros indivíduos. Os autores destacam que o sistema nervoso humano exibe uma plasticidade que termina sofrendo alterações como resultado das interações do indivíduo, embora isso não seja um fenômeno linear de causa e efeito. Para os autores, a conversa pode ser considerada como a unidade básica da interação humana, abarcando todas as formas de linguagem humanas que permitem expressar emoções, como a própria postura corporal. Desse modo, o *Coaching* Ontológico trabalha com a interação entre linguagens, emoções e corpo em busca do jeito de ser de cada ser humano. Com isso em mente, o *coach* que utiliza a abordagem do *Coaching* Ontológico tende a ser um catalisador da mudança que o *coachee* quer construir, respeitando as percepções e os comportamentos do indivíduo (Sieler, 2010).

Sieler (2010) aponta cinco premissas que são sustentadas pela teoria do *Coaching* Ontológico, que são: (1) o que acontece na vida das pessoas está dentro dos domínios da linguagem, das emoções e do corpo, sendo eles inter-relacionados e interdependentes; (2) as percepções e o comportamento das pessoas são alteradas pela dinamicidade das interações entre os domínios existenciais da linguagem, das emoções e do corpo; (3) são as próprias preocupações que dão forma a maneira como o indivíduo vê o mundo, uma vez que os seres humanos usam as suas experiências que estão no ambiente interno para o reconhecimento do ambiente externo; (4) os domínios existenciais de cada indivíduo definem a maneira como cada um vai interagir, considerando que os seres humanos são seres sociais e

conversacionais; e (5) os domínios da linguagem, das emoções e corpo são afetados para que haja uma mudança, ressignificando experiências.

A abordagem do *Coaching* Ontológico pode contribuir para a presente tese, uma vez que ele se volta para o estudo do ser. E ser todos são. Por isso, entender os domínios da linguagem, das emoções e da postura corporal de cada novo colaborador no momento da chegada à organização, acredita-se ser positivo para a melhoria do processo de socialização.

O *Coaching* Ontológico tem como premissa a de que a linguagem gera a realidade (Wolk, 2010). Desse modo, é importante que na fase de encontro da socialização de um novo colaborador o *coach* tenha a aptidão para escutar e entender como o *coachee* está construindo a sua realidade a partir de sua linguagem (Sieler, 2010).

As emoções fazem parte de um dos domínios do *Coaching* Ontológico, que acredita na sua relação com os estados de humor das pessoas. Os estados de humor, por sua vez, são emoções sutis que tendem a influenciar a percepção daquilo que o *coachee* assume como realidade e, conseqüentemente o seu comportamento (Sieler, 2010).

O domínio do corpo e o entendimento de como o *coachee*, nesse caso o novo colaborador, está se comunicando por meio de sua postura corporal pode ser aproveitado na fase de encontro de socialização. O domínio corporal vai demonstrar como a linguagem e as emoções do indivíduo estão no momento em que ele se manifesta por palavras, expressões e postura.

Portanto, um *coach* que trabalhe com a abordagem do *Coaching* Ontológico deverá ter a capacidade do entendimento dos três domínios do seu *coachee*, a linguagem, as emoções e a postura corporal. Com isso, o *coach* poderá contribuir para que o *coachee* observe e mude aspectos da sua forma de ser, desenvolvendo uma flexibilidade comportamental fundamental para uma mais efetiva socialização na nova organização.

O *Coaching* Ontológico tem forte ligação com o Modelo Comportamental por procurar entender o comportamento do indivíduo por meio dos domínios da linguagem, das emoções e do corpo, que permite ao *coachee* realizar a mudança que desejar. O *Coaching* ontológico também se conecta fortemente ao Modelo Sistêmico, uma vez que entende o sistema dos três domínios dos indivíduos para parte de um sistema maior que também tem seus diferentes domínios (Barner & Higgins, 2007).

Enfim, para Sieler (2010), o benefício geral do *Coaching* Ontológico é que os *coachees* podem experimentar as mudanças na sua forma de ser, por meio da capacidade de se observar a si e aos outros de uma forma construtiva. Por isso, para o autor o *Coaching* Ontológico é benéfico para diferentes contextos e variados tipos de *Coaching*, como é o caso do que se defende na presente tese.

#### 4.6.8 O *Coaching* Narrativo

O *Coaching* Narrativo ou de Narrativa é uma abordagem consciente, experiencial e holística que ajuda as pessoas a mudarem as suas histórias, a história de outros e a própria vida ao criar novas possibilidades e novos resultados (Design, 2017 <http://www.narrativecoaching.com/>). Para Drake (2010), o *Coaching* Narrativo trabalha em três diferentes níveis com os *coachees*: (1) fundamenta-se na psicologia narrativa para entender o narrador, o *coachee*; (2) baseia-se no entendimento da estrutura narrativa para extrair as questões relevantes nas histórias narradas pelo *coachee*; e (3) assenta-se nas práticas narrativas para entender e colher a dinâmica do campo da narrativa. Os três pilares têm como objetivo criar novas conexões entre as histórias que compõem o *coachee*, a sua identidade e o seu comportamento para modificar e incorporar novas opções nesses domínios.

A abordagem do *Coaching* Narrativo é instintiva, uma vez que as pessoas são feitas de histórias desde o início de sua trajetória no planeta terra. Drake (2010) complementa que as histórias individuais são oportunas, dada a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais complexa da mudança de cada um. Por isso, normalmente o *Coaching* Narrativo envolve uma abordagem consciente, experiencial e holística para ajudar os *coachees* a mudar suas histórias sobre si mesmos e sobre os outros para criar novos resultados.

O surgimento do *Coaching* Narrativo tem como origem a inclusão da terapia narrativa nas ciências sociais, em que três campos principais fomentam a área: teoria literária, humanidades e psicologia (Czarniawska, 1998).

Da teoria literária Burke (1969) apresentou questionamentos que procuram revelar porque as pessoas fazem o que elas fazem. São questões sobre o ato: o que aconteceu? Qual é a ação? O que está acontecendo? Qual ação, quais pensamentos? São questões sobre a cena ou o cenário: onde o ato aconteceu? Qual é o quadro geral da situação? São questões sobre o agente: quem está envolvido na ação? Quais os seus papéis? São questões sobre a forma de agir: como os agentes agem? Quais os meios pelos quais os agentes agem? E, finalmente, são questões sobre o propósito que podem revelar os motivos por trás de qualquer discurso: por que os agentes agem? O que eles querem?

Das humanidades, basicamente das ciências políticas, da sociologia e da antropologia, a terapia narrativa e posteriormente o *Coaching* Narrativo trouxe o entendimento ampliado das histórias como elemento central para as razões das ações do indivíduo (Drake, 2010). Para o autor, as histórias individuais são vistas dentro de uma narrativa cultural com suas influências que fornecem um quadro teórico e social para entender e guiar as mudanças resultantes do processo de *Coaching* no *coachee*.

Segundo Drake (2010), há uma distinção entre o Eu (sujeito) e o Eu (objeto), num movimento dialético que confronta a identidade individual ao longo do tempo e a identidade individual socialmente aceitável de forma que elas tenham consistência para si mesmo. Por isso, os *coaches* deveriam ampliar a leitura que fazem do *coachee* abrangendo a natureza social e relacional da sua identidade como elementos sistêmicos que podem produzir mudanças mais positivas para os *coachees*.

Portanto, o *Coaching* Narrativo tende a contribuir com a evolução do *coachee* ao explorar áreas alternativas da sua história, dando-lhe outras possibilidades ao diminuir os conflitos de sua narrativa externa com a experiência interna (Drake, 2010).

Cada pessoa tem a sua história e a forma como as pessoas falam sobre as próprias vidas é importante no processo de *Coaching* (Drake, 2010). Para o autor, há uma estreita conexão entre a forma como cada um se vê, o modo como cada um narra os acontecimentos da própria vida e como o indivíduo age. Desse modo, as histórias podem revelar elementos que permitam ao *coach* explorar as conexões daquilo que o *coachee* expõe para provocar desenvolvimento interno que mudem comportamentos.

O *Coaching* Narrativo tem uma conexão forte com o Modelo Sistêmico, uma vez que busca entender o indivíduo de forma abrangente por meio de suas histórias. Entretanto, a sua aplicabilidade na proposição da presente tese limita-se a encontrar alguns indicativos de comportamento na forma como o *coachee* conta as histórias, uma vez que ele ainda está em busca de construir a sua história dentro da nova organização.

A dinâmica e os processos essenciais do *Coaching* Narrativo partem do pressuposto de uma identidade situada do *coachee*, em que cabe ao *coach* entender como ele compartilha as suas histórias e forma a sua identidade naquela situação. O *Coaching* Narrativo também entende que o crescimento é liminar, cabendo ao *coach* ouvir as histórias e captar onde estão as ruturas que podem representar os pontos de crescimento do *coachee*. Entende-se no *Coaching* Narrativo que o discurso é poderoso e cabe ao *coach* ajudar ao *coachee* a examinar e a diferenciar as suposições da realidade em suas histórias. Por fim, o *Coaching* Narrativo entende que é possível recontar a história ao criar um novo alinhamento entre a identidade, as histórias e os comportamentos que podem levar o *coachee* a adotar novos comportamentos (Drake, 2010).

Em suma, o *Coaching* Narrativo tem uma abordagem sistêmica que se alinha com a presente tese, entretanto a sua contribuição como ferramenta de integração e acolhimento na fase de encontro da socialização de um novo colaborador fica limitada pelo facto de que o colaborador ainda não tem uma história organizacional. Porém, o *Coaching* Narrativo permite que o *coach* ajude o *coachee* a conectar a sua história pessoal com o contexto social em que ele está inserido (Drake, 2010). Certamente

que o papel do *coach* de escutar ativamente como o *coachee* conta aquilo que conta poderá revelar alguns padrões de comportamento que servirão para ajudá-lo, inclusive no aspeto proposto pela tese.

#### 4.6.9 A abordagem Cognitivo-Desenvolvimentista de *Coaching*

Estudos sugerem que as pessoas se diferenciam umas das outras e que não são explicadas pela personalidade, estilos de aprendizagem ou preferências pessoais (Bachkirova, 2010). A autora vai além e diz que o indivíduo difere de si mesmo na forma em que dá sentido para as suas experiências que acompanham uma sequência lógica de estágios que permeia a sua vida. Esse pressuposto está subjacente na abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista, que pode estimular e facilitar as mudanças apropriadas de cada pessoa dentro de um processo de *Coaching* ao entender as necessidades e singularidades individuais dos *coachees*. A associação desta abordagem está fortemente associada ao Modelo de Sistemas de *Coaching*.

Conforme Bachkirova (2010), a abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista tem suas bases em três áreas de pesquisa, sendo elas: (1) o importante trabalho de Piaget que enfatiza mudanças de desenvolvimento no raciocínio e na criação de significado; (2) o trabalho de Jane Loevinger que trata sobre o desenvolvimento do ego, concentrando-se na criação da autoidentidade e nas relações interpessoais sensatas; (3) as pesquisas de Clare Graves que explorou os diferentes níveis da existência. Segundo a autora, essas características de desenvolvimento pessoal ocorrem em estágios sequenciais, assim como as emoções, as necessidades e a consciência espiritual.

Wilber (2011) faz importantes contribuições para a abordagem Cognitivo-Desenvolvimentista de *Coaching* criando uma imagem do indivíduo integral com diferentes linhas e estágios de desenvolvimento. O autor enfatiza diferentes pontos de crescimento e de desenvolvimento que podem acontecer em diferentes estágios de consciência. Com os estágios sequenciais de desenvolvimento as qualidades vão sendo aprendidas e acumuladas para os estágios seguintes, transformando o indivíduo numa pessoa mais flexível e mais integrada.

Na abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista os estágios são tratados a partir do conceito da holarquia, que trata da relação entre átomos, moléculas, células e o organismo. Na holarquia um átomo não pode migrar para uma célula pulando uma molécula. Para Wilber (2000), algo similar ocorre com os estágios de desenvolvimento em cada uma das áreas do indivíduo que não podem ser pulados, porque cada novo estágio depende do prévio para se desenvolver. Cada uma das áreas do indivíduo está se desenvolvendo, mas cada uma no seu ritmo (Bachkirova, 2010). Para a autora, uma pessoa pode estar num nível de desenvolvimento na linha das necessidades, em outro nível na linha

emocional, assim como em diferentes níveis de desenvolvimento para cada uma das linhas que o compõem.

Para Bachkirova (2010), a abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista não se apoia na exploração de técnicas e ferramentas específicas, entretanto considera o uso cuidadoso e apropriado de cada ferramenta ou técnica presente em outras abordagens para cada nível do cliente. Desse modo, para que o processo de *Coaching* seja de ajuda real, acredita-se que se deva ter equilíbrio no uso de ferramentas e técnicas para cada estágio de desenvolvimento do *coachee* em que o *coach* deve usar todas as suas capacidades e habilidades para aplica-las com discernimento. Por fim, a abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista enfatiza a importância do desenvolvimento do indivíduo e não o uso de ferramentas e a aplicação de técnicas.

Inicialmente, as teorias cognitivas-desenvolvimentistas não foram pensadas para a prática do *Coaching*, mas para: (1) entender a natureza humana; (2) explicar as diferenças entre as pessoas; (3) descrever em que consiste o desenvolvimento quando mudanças são observadas no indivíduo; e (4) desenhar medidas de desenvolvimento individual (Bachkirova, 2010). Após o seu surgimento, Kegan (1982) criou características específicas para que a teoria Cognitivo-Desenvolvimentista fosse usada nos processos de *Coaching*, assentes em duas tendências humanas que dificilmente estão em equilíbrio. Em primeiro lugar é a busca pela diferenciação no ambiente e dos outros, além da busca da autonomia. Em segundo lugar está a tendência pela busca do pertencimento a algo. Aparentemente são contraditórias, porém elas são complementares.

Segundo Kegan (1982), a necessidade de adaptação presente na natureza humana busca a diferenciação, assim como a integração. Esse é o ponto em que se encontra um novo colaborador ao ingressar numa organização com pessoas estranhas e tarefas desconhecidas. Desse modo, a fase de encontro da socialização é um ato de equilíbrio entre o “eu” e o “outro”, ao mesmo tempo em que dentro de si mesmo há um processo de reconhecimento e de diferenciação no confronto com a nova realidade.

Por isso, entende-se que a abordagem de *Coaching* Cognitivo-Desenvolvimentista tem suas contribuições a dar na presente proposição do *Coaching* a ser usado na fase de encontro da socialização de novos colaboradores que manterá o foco sobre a linha de relacionamento interpessoal. Com isso em mente, o *coach* poderá avaliar como está o desenvolvimento do *coachee* nesse aspecto, necessitando de um entendimento sistêmico tanto da organização quanto do novo colaborador para poder estimular o desenvolvimento das linhas que estejam menos desenvolvidas.

#### 4.6.10 A Psicologia Positiva como abordagem de *Coaching*

A Psicologia Positiva tem como foco o estudo e o incentivo a que as pessoas usem as suas forças e a suas virtudes individuais em busca da prosperidade. Trata-se de uma abordagem holística sobre o bem-estar mental, espiritual e relacional que leva as pessoas a florescerem (Seligman, 2011). Foi o movimento da psicologia positiva que deu as bases teóricas para a fundamentação do trabalho de *Coaching* com essa abordagem, fornecendo, modelos, ferramentas e interpretações aplicáveis no processo (Kauffman, Boniwell, & Silberman, 2010). Os autores destacam que a Psicologia Positiva como abordagem de *Coaching* sugere a que os *coaches* entendem o *coachee* como um todo, mantendo o foco sobre as suas potencialidades, sobre os seus comportamentos positivos e sobre o propósito individual. Este entendimento permite que se desenhem blocos de construção e pontos de alavancagem para o desenvolvimento do *coachee*. As conexões mais relevantes da abordagem da Psicologia Positiva como *Coaching* se dão com o Modelo de Sistemas e com o Modelo Comportamental.

Para Kauffman *et al.* (2010), a psicologia positiva e o *Coaching* divergem com as propostas de intervenção oriundas do modelo médico que dão ênfase às patologias. Ambas preferem canalizar as energias para o horizonte da saúde, dando destaque aos aspetos positivos da pessoa. Segundo Linley e Harrington (2005), o *Coaching* como um processo que visa o desenvolvimento de pessoas direciona os seus esforços para os aspetos positivos da natureza humana, inspirando o *coachee* à mudança e ao crescimento. A psicologia positiva, segundo Gable e Haidt (2005), é o estudo das condições e processos que contribuem para o funcionamento ótimo de pessoas, grupos e instituições, ou seja, para o desenvolvimento pleno de suas aptidões e competências. Por esse alinhamento de direcionamento para os aspetos positivos, Kauffman *et al.* (2010) entendem que o *Coaching* é o ambiente natural para a aplicação das teorias desenvolvidas na psicologia positiva.

Neste ponto há um alinhamento com aquilo que se defende na tese, uma vez que propor o *Coaching* na fase de encontro da socialização dos novos colaboradores tem como objetivo acelerar o funcionamento ótimo das pessoas e das organizações com suas equipes e departamentos.

O foco da psicologia positiva recebe ênfase no trabalho de pesquisa realizado, assim como nas ferramentas de apoio desenvolvidas. Peterson e Seligman (2004) desenvolveram um questionário com duzentas e quarenta questões que é oferecido gratuitamente e está disponível *online* para avaliação das forças do indivíduo, agrupadas em seis virtudes. Essa ferramenta é um exemplo do apoio que a psicologia positiva oferece ao trabalho de *Coaching* com essa abordagem.

O processo de *Coaching* com a abordagem da psicologia positiva trabalha com a avaliação das forças do *coachee* orientadas para o bem-estar, satisfação de vida e caminhos para desenvolver o

potencial. A partir da identificação das forças do *coachee*, a abordagem da psicologia positiva revela a expectativa positiva com relação ao *Coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, estimulando por meio de razões verdadeiras a crença do *coachee* nas próprias capacidades. Similarmente às outras abordagens, o *Coaching* baseado na psicologia positiva destaca a importância do papel do relacionamento entre *coach* e *coachee*. Acentua-se a importância de que o *coach* construa uma relação de confiança com o *coachee* em que a escuta ativa, as questões adequadas, o planejamento de ações, o estabelecimento de objetivos e a assunção de responsabilidades estejam presentes (Kauffman *et al.*, 2010).

Desse modo, segundo Kauffman *et al.* (2010), o processo de *Coaching* com a abordagem da psicologia positiva procura resgatar emoções positivas com relação ao passado, promover emoções positivas sobre o presente e estimular as emoções positivas para o futuro. Com essa abordagem permite-se um revisitar de gratidão ao passado, um saborear o presente e a esperança de um futuro melhor que gera o engajamento nas atividades em que o *coachee* esteja envolvido. Por isso, acredita-se que o *Coaching* com a abordagem da psicologia positiva seja relevante para a presente tese.

Conclui-se que a Psicologia Positiva como Abordagem de *Coaching* combina a essência do *Coaching* com uma sólida base teórica que explora os aspectos positivos de cada pessoa, sem, contudo, negar a existência de pontos negativos. A opção da psicologia positiva, com a contribuição da proposta dos processos de *Coaching*, busca transformar positivamente o *coachee* (Kauffman *et al.*, 2010).

Sob essa perspectiva entende-se que a Psicologia Positiva como abordagem de *Coaching* alinha-se fortemente com o Modelo Sistêmico de *Coaching*, com grandes contribuições para o objetivo proposto na presente tese de aceleração e ajustamento do processo de socialização dos novos colaboradores.

#### **4.6.11 A Programação Neuro-Linguística e o *Coaching***

Para O'Connor e Lages (2008), a Programação Neuro-Linguística (PNL) é uma abordagem adequada para o propósito do *Coaching*, uma vez que ela se concentra em três áreas: (1) estuda a mente e a forma como as pessoas pensam a partir da neurologia; (2) explora como é usada a linguagem e os resultados que ela produz em cada um e nos outros a partir da linguística; e (3) esclarece a forma como as pessoas organizam as suas ações em busca dos seus objetivos por meio de uma programação. Por isso, os autores entendem que a PNL se alinha com os objetivos do *Coaching*, facilitando a que o *coach* entenda o *coachee* em sua forma de pensar e na sua maneira de se expressar em busca dos seus objetivos. Para Grimley (2012), a PNL pode ser entendida como o estudo da experiência subjetiva

a partir de uma estrutura mental existente, servindo a própria PNL como instrumento para deduzir e prever os resultados a partir daquela estrutura.

De acordo com Grimley (2010), a PNL tem sua origem na Universidade de Santa Cruz com o contacto entre o psicólogo Richard Bandler e o professor de linguística John Grinder que observaram a experiência de Fritz Perls com o processo de autoaprendizagem e desenvolveram um modelo. Grinder e Bandler (1979) desenvolvem um modelo de habilidade de comunicação que foi transformado em método que poderia ser ensinado para outras pessoas, possibilitando-lhes transformar suas experiências subjetivas em realidade objetiva (O'Connor & Lages, 2008). Para Grimley (2010), o que sustenta o modelo da PNL é o entendimento de que todas as pessoas têm um ordenamento interno que estrutura as percepções, os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos individuais. Por isso, a própria ordem e a estrutura individual interna que produzem os resultados, segundo a visão da PNL. E essa visão se ajusta às pretensões de um processo de *Coaching* ao auxiliar o *coachee* na autocompreensão de seus pensamentos e sentimentos para poder alterar significativamente suas percepções e ações na direção desejada.

Da perspectiva do *Coaching* com PNL, o processo deve levar o *coachee* a criar a sua própria realidade a partir do entendimento de suas possibilidades e limitações (Grimley, 2010). Com isso, segundo o autor, consegue-se fazer com que os *coachees* maximizem e desenvolvam os próprios recursos internos em direção a realidade desejada. O desenvolvimento da autoconsciência permitirá que o *coachee* não fique paralisado frente a eventos difíceis e que se isso ocorrer a responsabilidade é dele. Como fundamentos, o *Coaching* com PNL se apoia em alguns pilares da PNL, entre eles o resultado, a acuidade e flexibilidade (O'Connor & Seymour, 1995). A partir destes princípios da PNL o *Coaching*, que nela se fundamenta, trabalha com três questões básicas que são: o (1) *coachee* sabe exatamente o que quer? Uma pergunta básica que se relaciona com o resultado que o *coachee* espera obter. O (2) *coachee* está mentalmente aberto para avaliar aquilo que está dando e recebendo? A pergunta se volta para aquilo que os autores entendem como acuidade, podendo ela ser a habilidade da percepção sutil ou profunda. O (3) *coachee* exibe a flexibilidade necessária para continuar o processo de mudança para alcançar aquilo que deseja? A pergunta explora questões de plasticidade e de maleabilidade mental que permitem ao *coachee* ajustar-se e mudar na direção de seus objetivos.

Por isso, ao se entender que o *Coaching* é um processo que estimula o desenvolvimento humano e profissional dos indivíduos, independentemente da área de atuação e do estágio de desenvolvimento de cada um e que alavanca o desenvolvimento com os recursos técnicos e emocionais do próprio indivíduo, a aproximação com a PNL se torna evidente (O'Connor & Seymour, 1995). Grimley (2010)

ainda destaca que o *Coaching* com a abordagem da PNL tem se mostrado como um processo fluído e flexível que se inicia com a construção da relação de confiança e que tende a terminar com o *coachee* alcançando os resultados esperados, muitas vezes concluindo que o processo de *Coaching* sequer era necessário.

Dessa aproximação simbiótica entre PNL e *Coaching* surgem várias técnicas. A correspondência e estímulo cria entre o *coach* e o *coachee* um estado de sintonia por meio dos gestos, da modulação da fala e da estrutura linguística que constrói a confiança, deixando o *coachee* confiante para trabalhar abertamente no processo de *Coaching*. Com a estratégia da liderança, o *Coaching* com PNL busca levar os *coachees* a terem um entendimento ampliado dos próprios recursos, dando-lhes a oportunidade de fazer as melhores escolhas. A técnica dos resultados em conformidade proporciona ao *coachee* o entendimento daquilo que ele quer para que depois ele possa escolher o caminho a partir de uma **perspetiva** positiva, com bases sensoriais claras, propenso as ações imediatas e com capacidade de avaliação dos impactos, dentro de um limite de tempo e consciente das próprias zonas de controle. Com as metáforas pode-se conduzir o *coachee* a encontrar soluções em problemas similares. A técnica da ancoragem permite a que o *coachee* mude comportamentos ao tomar consciência de factos externos que possam provocar reações inapropriadas. A estratégia dos níveis lógicos para que o *coachee* possa pensar o mundo em sistemas. Merece destaque entre as técnicas e estratégias usadas no *Coaching* com PNL aquela entendida como Meta Modelo em que se identificam os padrões de linguagem do *coachee* e como eles podem ser problemáticos no seu próprio desenvolvimento. Estas e outras técnicas são usadas para que o processo de *Coaching* com PNL alcance o objetivo de desenvolver as pessoas havendo conformidade entre o ambiente interno e o ambiente externo (Grimley, 2012).

Por fim, segundo Grimley (2010), quando se necessita desenvolver uma competência específica, como é o caso da socialização dos colaboradores na fase de encontro, o *Coaching* com a abordagem da PNL pode ser benéfico, porque ele enfatiza a integração das habilidades a partir de um formato inconscientemente competente. Entende-se, portanto, que a abordagem de *Coaching* com PNL alinha-se fortemente com o Modelo de Sistemas, fornecendo contributos para a elaboração da presente tese.

#### **4.6.12 Outras abordagens**

Entre as subsecções 4.6.1 e 4.6.11 foram descritas sucintamente algumas das abordagens teóricas que fundamentam a prática do *Coaching*, sem ser exaustiva. Existem ainda outras tantas abordagens, como o *Coaching* Transpessoal ou o *Coaching* e a Análise Transaccional, que poderiam trazer em si componentes diferenciados e com possibilidade de contribuição para o uso do *Coaching* no

processo de socialização de novos colaboradores. Porém, a diversidade que é um diferencial do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal também precisa de uma limitação. Por isso, descreveram-se aquelas abordagens entendidas como as mais relevantes e que possam dar maior contribuição para aquilo que se pretende na tese.

#### 4.7 TIPOS E METODOLOGIAS DE *COACHING*

A presente tese identifica Tipos e Metodologias como sendo o ordenamento prático da aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano ligadas a um autor, a uma escola ou a uma associação de profissionais da área que se alimenta de uma ou mais abordagens, mantendo relações mais ou menos estreitas com um ou mais modelos. Conforme já citado, aquilo que aqui se identifica como Tipos e Metodologias, em muitos referenciais teóricos podem ser considerados como modelos, exatamente como apresentado por Lotz Gramms (2014). Entretanto, aqui estão as metodologias que são associadas a alguns autores ou escolas que são replicadas na formação de novos *coaches* e aplicadas por estes profissionais com os seus *coachees*.

Como exemplos podem ser citadas as metodologias GROW, T, Achieve, The Inner Game, Lambent e Transformacional como uma pequena amostra do universo das metodologias criadas no mundo *Coaching* para atender as demandas do *coachee* de sair de uma situação atual para um estado desejado (Lotz & Gramms, 2014). A seguir serão tecidos alguns comentários sobre as metodologias.

A metodologia (1) GROW – *Goal* (Meta), *Reality* (Realidade), *Options* (Opções) e *Will* (Vontade) usa o recurso de ligar as palavras chave do processo de *Coaching* com o objetivo (Lotz & Gramms, 2014). Desse modo, a palavra inglesa *grow* que significa crescimento pode ser associada às palavras metas, realidade, opções e vontade expressando e dando força aos objetivos do *coachee*. A sequência proposta na metodologia inicia com a contextualização e geração de confiança entre *coach* e *coachee* para que este sinta-se à vontade para revelar a sua meta. Em seguida, exploram-se os desejos do *coachee* dentro de uma realidade possível, levando-o a identificar as opções para alcançá-los com o estabelecimento de ações que o *coachee* esteja disposto a realizar (Downey, 2010).

A metodologia (2) T explora e aprofunda o escopo da conversa do *coachee*, ora levando-o a expandir as alternativas, ora levando-o a concentrar os esforços (Downey, 2010). O autor entende que a figura da letra T transmite a ideia de que o *coachee* conheça as alternativas na verticalidade e na horizontalidade. A metodologia T também segue os passos de uma sessão convencional de *Coaching*, podendo ser usada isoladamente ou servindo como uma técnica dentro de outra metodologia na proposta de expansão e exploração mais aprofundada de um determinado tema (Lotz & Gramms, 2014).

A metodologia (3) ACHIEVE usa o mesmo recurso da metodologia GROW e faz a associação do significado da palavra de língua inglesa (alcançar) com o significado das palavras propostas para cada uma das suas letras. Desse modo, *Access* (Avaliar a situação atual), *Create Alternatives* (Criar alternativas), *Hone Goals* (Clarificar objetivos), *Iniciate Options Generation* (Iniciar a geração de alternativas), *Evaluate Options* (Avaliar as opções), *Valid Action Plan* (Estabelecer Planos de Ação) e *Encourage Momentum* (Estimular a Ação). A metodologia criada por Demkowski, Eldridge e Hunter usa uma estrutura semelhante a outras metodologias que levam o *coachee* a avaliar a situação atual e os passos a serem dados na direção da situação desejada, aplicando técnicas específicas como definir uma meta como sendo específica, mensurável, alcançável, realista e dentro de um espaço de tempo (Dembkowski *et al.*, 2013).

A metodologia (4) *The Inner Game* de Timothy Gallwey é um forte exemplo das inúmeras existentes, uma vez que ela é considerada a precursora do *Coaching* nas organizações. Nela o *coach* explora o diálogo interno do *coachee* para levá-lo do estado atual para o estado desejado ao vencer o jogo interno ao dar ênfase para o diálogo positivo das possibilidades sobre o diálogo negativo das falhas. Gallwey criou uma fórmula em que trabalha as potencialidades menos as interferências para chegar ao desempenho, sendo ela  $P_o - I = P_e$ . (Gallwey, 2000). O autor destaca que manter o foco desvia as interferências, aumenta a autoconfiança, transforma a aprendizagem em algo simples e leva o *coachee* a alcançar o máximo de desempenho.

A (5) Lambert Metodologia desenvolvida por O'Connor e Lages (2002) tem fundamentação no *coaching* ontológico (Sieler, 2010), nos pressupostos explorados por Gallwey (2000), nos estudos integrais de Wilber (1997), na teoria da psicologia positiva de Seligman (2011) e também na programação neuro-linguística de Grinder e Bandler (1979). A metodologia Lambert é adotada pela *International Coaching Community* (ICC) em que se propõe cinco etapas e sete fases (Figura 9, p. 108), com a pretensão de desenvolver pessoas para que estas possam desenvolver outras pessoas (O'Connor & Lages, 2002).

Uma última sucinta descrição é da metodologia (6) Transformacional proposta por Thomas Crane que trabalha com o objetivo de modificar o observador, no caso o *coachee*. A metodologia de *Coaching* Transformacional de Crane (2009) identifica o processo em três fases, sendo elas: a (1) construção do alicerce do relacionamento entre o *coach* e o *coachee*; o (2) círculo da aprendizagem em que o *coachee* toma a consciência daquilo que pode trabalhar para melhorar; e a (3) fase da ação, em que o *coachee* coloca em prática o plano elaborado para atingir os resultados esperados. Crane (2009) usa os Cs de competências para sustentar o trabalho do *Coaching* transformacional, sendo eles: *Clear*

(Claro), busca eliminar mensagens e interpretações ambíguas; *Committed* (Empenhamento), dá ênfase para a criação de relações de segurança e confiança; *Courageous* (Coragem), leva a que o *coachee* enfrente os desafios com coragem e autoconfiança; *Challenging* (desafiador), escolhe objetivos que sejam desafiadores e que contribuam para o desenvolvimento do *coachee*; *Collaborative* (Colaborativo), consegue trabalhar junto com o *coachee* e fazê-lo trabalhar junto com os outros; *Compassionate* (Compassivo), faz o *coachee* despertar para a liberdade e aceitação do outro e de si mesmo; e *Congruent* (Congruente), faz com que o *coachee* alinhe os pensamentos, atitudes e ações. A mesma Metodologia Transformacional, quando aplicada por Wolk (2010), divide-se em quatro etapas e sete passos com o objetivo de modificar o observador no caminho do desenvolvimento pessoal. A metodologia transformacional de Wolk (2010) será utilizada no Capítulo 7 para a proposição de aplicação do *Coaching* de Socialização.

Complementa-se a secção dizendo que os Tipos e Metodologias têm usos e aplicações diversas, podendo ser a ferramenta para que o *coach* trabalhe com *Coaching* de vida, de desempenho, de carreira ou outro objetivo qualquer. Cabe ao *coach* decidir o nicho de mercado no qual ele vai atuar. Da mesma forma, ainda que as metodologias propostas tenham uma fundamentação teórica mais fortemente alinhada com uma ou outra abordagem, o *coach* tende a se identificar mais com um modelo ou outro. Por exemplo, uma metodologia que tem seu uso dirigido para o *Coaching* de carreira, com fundamentação teórica básica na abordagem ontológica pode estar associada a uma postura construtivista, dependendo muito da formação do *coach*.

Portanto, antes de se avançar para a apresentação de usos e aplicações do *Coaching*, serão analisadas duas metodologias, Lambent e Transformacional, com as suas diferentes propostas, com os alinhamentos teóricos com uma abordagem ou outra e dentro de um modelo ou outro.

#### 4.8 DUAS METODOLOGIAS

Independentemente dos Tipos e Metodologias as sessões e os processos de *Coaching* seguem uma métrica similar (Lotz & Gramms, 2014). As autoras destacam que a aplicação do *Coaching* se baseia num ordenamento estruturado daquilo que se entende por conversas de *Coaching*. Com diferentes nomenclaturas eles mantêm uma estrutura lógica semelhante que direciona o foco sobre o indivíduo, o *coachee*, que é o objeto do processo e as suas necessidades alinhadas com os objetivos organizacionais, quando é o caso. São etapas relacionadas com um determinado foco que podem ser exploradas a partir de perguntas, sendo estas a principal ferramenta do *coach*. A Figura 8 mostra aquilo

que Lotz e Gramms (2014) entendem que está presente em praticamente todos os tipos e metodologias de *Coaching*, independentemente dos modelos, abordagens e aplicações e usos.

Figura 8. Conversas de *Coaching*

ETAPAS	FOCO	PERGUNTAS
1	Identificação da situação atual, problemas, desafios e objetivos	Qual é o foco? O que você quer? Qual é a sua meta? Qual é o resultado esperado?
2	Escolha das prioridades	O que realmente importa?
3	Reconhecimento de causas e efeitos	O que está provocando o fato indesejado? Como você contribui para isso? Quais os comportamentos / sentimentos / crenças produzem o resultado? Quais os comportamentos / sentimentos / crenças você deseja?
4	Avaliação de alternativas	O que pode ser feito? E o que mais?
5	Criação do Plano de Ação	O que? Como? Quando? Onde? Com quem?
6	Ação	Quais são as barreiras? O que pode ser feito?
7	Acompanhamento	Qual é a sua motivação para realizar as ações? O quanto você está comprometido? O que você aprendeu? O que você sabe agora que antes não sabia?

Fonte: Lotz e Gramms (2014)

Por exemplo, a metodologia de *Coaching* Lambent, praticada pela ICC – International *Coaching* Community está mais alinhada com os Modelos Social Construtivista e de Sistemas e com forte conexão com as abordagens da Programação Neuro-Linguística, da Psicologia Positiva e da abordagem Cognitivo Comportamental, além de se alimentar teoricamente dos estudos integrais propostos de Wilber (1997). A metodologia entendida como de *Coaching* Transformacional está mais alinhada com os Modelos de Sistemas e Comportamental e alimenta-se teoricamente da abordagem Ontológica e Existencial, além de também manter forte relação com a Programação Neuro-Linguística, da Psicologia Positiva e Cognitivo Comportamental. Portanto, entende-se que sejam metodologias diferentes, embora, elas sigam o mesmo padrão das conversas de *Coaching* esclarecidas na Figura 8 (p. 106)

Isso se confirma ao se comparar as duas metodologias que seguem o padrão das conversas de *Coaching* com pequenas diferenças. Enquanto a Metodologia de *Coaching* Lambent (O'Connor & Lages, 2002) se divide em cinco etapas e sete fases, a Metodologia de *Coaching* Transformacional, segundo Wolk (2010), divide-se em quatro etapas e sete fases.

A primeira etapa da Metodologia Lambert (O'Connor & Lages, 2002) é denominada de Rapport e corresponde à primeira fase chamada de *Rapport* ou geração de confiança, que trata da criação dos vínculos entre *coach* e *coachee*. A segunda etapa denominada de Especificar o Objetivo engloba as fases dois e três. Na fase dois procura-se pelo tema imediato, aquilo que mais inquieta o *coachee* no momento e na fase três o *coach* explorará qual o objetivo do *coachee* com o seu tema imediato. A terceira etapa é denominada de Exploração Integral que tem as fases quatro e cinco chamadas de Valores e de Clarificar Obstruções. Dando seguimento ao objetivo levantado na fase anterior, cabe ao *coach* levar o *coachee* a perceber a real importância do tema em questão. Da mesma forma, o *coach* levará o *coachee* a identificar os seus valores e a entender quais são os obstáculos, reais ou imaginários, que ele enfrenta. A quarta etapa é denominada de Opções e Ecologia que tem a sexta fase correspondente chamada de Opções. Nela o *coachee* avalia as vantagens e as desvantagens para si e para os envolvidos, caso ele atinja ou deixe de atingir os objetivos levantados. Por fim, a quinta etapa é denominada de Plano de Ação, que corresponde à sétima fase chamada de Recursos Tarefa Smart. Nessa fase *coach* e *coachee* estabelecem o que será feito, como e quando.

Comparativamente, a Metodologia de *Coaching* Transformacional, segundo Wolk (2010), divide o processo de *Coaching* em quatro etapas e sete passos ou fases. A primeira etapa denominada de Introdução / Abertura tem como correspondente o primeiro passo ou fase chamada de Geração de Contexto, Contrato. Nessa fase se estabelecem os vínculos entre *coach* e *coachee*. A segunda etapa, denominada de Exploração, Compreensão e Interpretação, engloba os passos ou as fases dois, três e quatro, que correspondem à fixação de metas, entendimento da situação atual e da sua reinterpretação. A terceira etapa é denominada de Expansão em que os passos ou as fases cinco e seis são usadas para projetar ações efetivas e avaliar o desempenho de papéis dos atores. Por fim, a etapa quatro é denominada de Fechamento e corresponde ao sétimo passo ou fase chamada de Reflexões finais e encerramento, tendo como foco a integração da aprendizagem obtida no processo e os compromissos de ação por parte do *coachee*.

Como se pode observar na Figura 9 a seguir, são duas metodologias distintas, mas que seguem a mesma lógica descrita por Lotz e Gramms (2014) para aquilo que se entende como conversas de *Coaching*. Há pequenas variações de nomenclaturas e diferenças entre etapas, passos e fases; entretanto ambas as metodologias têm em mente a obtenção dos resultados almejados pelo *coachee*. Também há um entendimento diferente entre as metodologias sobre o número mínimo e máximo de sessões, assim como sobre o tempo mínimo e máximo de duração de cada sessão.

Figura 9. Metodologia transformacional e Lambent

METODOLOGIAS			
Transformacional		Lambent	
Etapas	Passos ou Fases	Etapas	Passos ou Fases
Etapa 1: Introdução / Abertura	Passo 1	Etapa 1: Rapport	Fase 1
Etapa 2: Exploração, Compreensão e Interpretação	Passos 2, 3 e 4	Etapa 2: <u>Especificar</u> o objetivo	Fases 2 e 3
Etapa 3: Expansão	Passos 5 e 6	Etapa 3: Exploração inicial	Fases 4 e 5
Etapa 4: Fechamento	Passo 7	Etapa 4: Opções e Ecologia	Fase 6
		Etapa 5: Plano de Ação	Fase 7

Fonte: adaptado de O'Connor e Lages (2002) e Wolk (2010)

Destaque-se, porém, que o *Coaching* não é um processo estanque, cabendo ao *coach* e ao *coachee* determinarem o ritmo de acordo com um entendimento mútuo daquilo que seja positivo para ambos (Whitmore, 2009). Por isso, deve-se ter claro que as etapas e as fases discriminadas não são fixas, podendo uma estar imbricada na outra ou mesmo variar de ordem. Também é relevante apontar que as etapas e as fases, de uma ou de outra forma, estão presentes em cada uma das sessões, assim como no conjunto final de sessões que finaliza o processo de *Coaching* (Wolk, 2010). Desse modo, entende-se que cada sessão é um processo completo, assim como o conjunto de sessões forma um processo integrado com início, meio e fim.

Na subsecção seguinte serão tecidos comentários sobre a influência, a relação e a presença da teoria de aprendizagem de adultos no *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal. Também serão apresentadas algumas das aplicações e usos do *Coaching* para que se possam fazer as ilações com relação àquilo que se defende na tese, que é justamente indicar o *Coaching* como uma ferramenta de socialização individual na fase de encontro, considerando a aprendizagem de adultos e o desenvolvimento pessoal.

#### 4.9 A APRENDIZAGEM DE ADULTOS E OS USOS E AS APLICAÇÕES DO *COACHING*

Por fim serão expostas algumas das principais aplicações e usos do *Coaching*, deixando a área preparada para a inserção de mais uma aplicação do *Coaching* como proposto na tese. Antes, acredita-

se ser importante abordar uma questão subjacente a toda a pretensão de se usar o *Coaching* como um instrumento de desenvolvimento pessoal, incluindo modelos, abordagens e metodologias: a aprendizagem de adultos.

Um dos papéis da área de GRH é a de desenvolver as pessoas para que elas mais adequadamente desempenhem as suas funções, alinhando objetivos organizacionais e individuais com uma conseqüente melhoria do desempenho (Burke & Cooper, 2006). Para que isso ocorra dentro das organizações de forma a que elas sejam mais produtivas, o objetivo do desenvolvimento de recursos humanos deve se esforçar para contribuir diretamente para os objetivos da organização e do indivíduo (Knowles *et al.*, 2005). Tanto a organização quanto os indivíduos que a compõem são sistemas completos e complexos (Morin, 2003) que devem atingir os objetivos, por meio de metas e propósitos alinhados.

Desse modo, a aprendizagem de adultos (Knowles *et al.*, 2005) pode ser uma poderosa estratégia de melhoria de performance individual e organizacional, desde que consiga incorporar a visão holística numa estrutura de sistemas completos, complexos e independentes (Morin, 2003). Segundo Knowles *et al.* (2005), a aprendizagem de adultos tem a ver com o entendimento da extensão e do esclarecimento da importância e do significado da experiência de cada um, sendo este um dos pontos de convergência com o *Coaching*.

Para Cox *et al.* (2010), todo o encontro de um processo de *Coaching* vai tratar de questões de mudança, de aprendizagem e de significado para o *coachee*. Para as autoras, quando uma mudança no comportamento ou no desenvolvimento cognitivo do *coachee* é perceptível, isso leva a que se entenda que a aprendizagem tenha ocorrido. Por isso, entende-se que as teorias de aprendizagem de adultos, a (1) andragogia, a (2) aprendizagem experiencial e a (3) aprendizagem transformadora, estejam subjacentes aos modelos, as abordagens e as metodologias de *Coaching* que se propõem a desenvolver os adultos (Cox *et al.*, 2010).

A (1) Andragogia está focada em identificar as principais características dos adultos, entendendo-os como aprendizes, orientando-os a partir daí para um processo de aprendizagem contínuo, conforme proposto por Knowles (Knowles *et al.*, 2005). Estes autores identificaram um número de características de adultos aprendizes que impactam o modo e a forma como eles aprendem e que Cox *et al.* (2010) também distinguiram nos processos de *Coaching*. A primeira característica é a de que os adultos precisam saber porque aprendem aquilo que aprendem, assim como no processo de *Coaching* a autonomia sempre é do *coachee*. A segunda característica da andragogia é a de que os adultos são autodirigidos como um resultado de seres autônomos que são. Ainda que alguns adultos não tenham a

autonomia em determinadas situações eles preferem as situações em que a aprendizagem é facilitada e não direcionada, aspecto relevante no processo de *Coaching*. A terceira característica da andragogia é respeitar a riqueza da experiência anterior que os adultos têm que **serve** como fonte de recursos para estimular a aprendizagem. Há que se considerar que também podem estar presentes nessa experiência crenças e modelos mentais que podem ser inibidores da aprendizagem. Ambos são **aspectos** relevantes para o *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal. Uma quarta característica da andragogia é partir do entendimento que adultos aprendem quando eles têm necessidade de aprender em função de uma situação que o exige. Mais uma vez é um pressuposto do *coaching* como processo de desenvolvimento pessoal. A quinta característica apontada na andragogia é a de que os adultos são orientados para a aprendizagem ao perceber a relevância daquilo que aprendem para a solução de problemas. O *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal também considera essa característica como relevante. Por fim, a sexta característica da andragogia como teoria de aprendizagem de adultos entende que a motivação individual é intrínseca, sendo as necessidades internas e os valores poderosos fatores motivacionais. O papel do *coach* no processo de *Coaching* é semelhante, ao despertar o *coachee* para a necessidade de assumir o protagonismo de suas escolhas.

A (2) Aprendizagem Experiencial é a segunda teoria de aprendizagem de adultos que está subjacente nas práticas do *Coaching*, tendo ela sido articulada por John Dewey em 1910 e operacionalizada por David Kolb em 1984, segundo Cox *et al.* (2010). Segundo Kolb (2015) a aprendizagem é um fenômeno contínuo que embasado em experiências concretas, assim como o *Coaching* que por meio de escolhas leva o *coachee* a ações que o permitem experienciar as suas escolhas. Para Kolb (2015), a aprendizagem experiencial parece ser um processo dialético que integra a experiência, os conceitos e as observações de onde advém a direção para o impulso, algo muito parecido com aquilo que se encontra nos processos de *Coaching* (Cox *et al.*, 2010).

A (3) Aprendizagem Transformacional implica numa mudança de percepções sobre a capacidade de alterar o auto entendimento e dos outros a partir de uma profunda revisão das crenças, dos princípios e dos sentimentos (Mezirow, 1990 *apud* Cox *et al.*, 2010). As autoras ainda usam Mezirow para dizer que o impulso para a aprendizagem profunda pode ocorrer de maneira espontânea ou pode ser induzida por dilemas que exigem uma tomada de posição. A partir daí se entra num processo de reflexão profunda que resulta em mudanças e transformações por meio da aprendizagem. A reflexão crítica é um ponto central nos processos de *Coaching*.

Portanto, para Cox *et al.* (2010), as três teorias oferecem subsídios e estão presentes nos modelos, nas abordagens e nas metodologias de *Coaching*. Consequentemente, as teorias de

aprendizagem de adultos também estão presentes nos diferentes usos e aplicações do *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal.

O *Coaching* tem se tornado a coisa nova em gestão de pessoas e desenvolvimento pessoal, segundo Brightman (2003), assumindo ares de que seria a solução para todos os problemas de desempenho pessoal e organizacional. A autora alertou para que se tome cuidado, porque algo que se propõe a remediar tudo pode não remediar nada. Assim, o *Coaching* é usado para diferentes finalidades atendendo públicos específicos com nomes como *Coaching* de Desempenho, *Coaching* de Vida, *Coaching* de Desenvolvimento, *Coaching* Executivo, *Coaching* de Pares, *Coaching* de Equipes, *Coaching* de Carreira, *Coaching* de Liderança, *Coaching* de Saúde, *Coaching* Espiritual, *Coaching* de Casais, *Coaching* de Idiomas, entre outras tantas aplicações. O alerta feito por Brightman (2003) continua válido, entretanto a tese que se coloca aqui justifica-se, conforme razões e argumentações apresentadas na introdução da tese e reiteradamente conetadas com a teoria ao longo da revisão de literatura.

A pretensão da tese da aplicação e do uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal na fase de encontro na socialização dos novos colaboradores como mais uma tática de acolhimento e integração, será confirmada no Capítulo 7 com a descrição de um formato de aplicação em que o *Coaching* será usado como uma ferramenta individual de socialização.



## 5. ASSOCIAÇÕES ENTRE A SOCIALIZAÇÃO E O *COACHING*

Os conceitos de GRH, como o proposto por Purcell (1998), falam da gestão das relações laborais de uma organização, buscando atingir níveis de empenhamento e desempenho que permitam o alcance dos objetivos organizacionais. Com a relevância adquirida pela GRH não tardou a ser acrescentado o adjetivo estratégico ao constructo. Desse modo, a GERH passou a ser entendida como o esforço organizacional para conectar o capital social, intelectual e humano às necessidades estratégicas da organização (Bamberger & Meshoulam, 2000). Enfim, segundo Lengnick-Hall *et al.*, (2009), para que seja GERH deve-se entender os objetivos da gestão empresarial e adotar políticas que sejam coerentes com os interesses dos gestores de topo e com as necessidades dos indivíduos, lembrando-se de atender aos demais stakeholders. Uma alternativa pode ser a gestão de competências, segundo Boselie e Paauwe (2005). Num modelo de gestão de competências, segundo Mário Ceitil e Custódio (2007), o processo é dividido em cinco fases, conforme a Figura 10: Representação da Metodologia de Gestão de Competências.

**Figura 10. Representação da Metodologia de Gestão de Competências**

Identificação das competências chave		Fase 1
Descrição das competências chave		Fase 2
Avaliação das competências		Fase 3
Definição de Planos de Ação de Desenvolvimento de Competências		Fase 4
Fatores pessoais Plano de formação por competências	Fatores de suporte das competências	
Avaliação do desenvolvimento das competências		Fase 5

Fonte: Ceitil e Custódio (2007)

Nesse caminho, a abordagem sobre o processo de aprendizagem dos indivíduos denominada de *Coaching* pode ser usada, uma vez que a literatura afirma ser ele uma das formas mais rápidas e eficazes de desenvolvimento humano (Neale *et al.*, 2009). Entende-se que as fases 1 a 3 já estejam desenvolvidas na organização, podendo o *Coaching* ser implementado na fase 4, desde a entrada do colaborador na organização, em que poderá tanto desenvolver competências pessoais como servir de suporte para o desenvolvimento de outras competências.

O conceito de *Coaching*, segundo Whitmore (2009), é entendido como um processo de maximizar as potencialidades dos indivíduos, o que naturalmente atinge as organizações. A divergência parece estar assente na centralidade do processo. Enquanto a GERH centra-se nas necessidades organizacionais, o *Coaching* centra-se no desenvolvimento das capacidades do indivíduo. Entretanto, não há contradição nisso. A sugestão da presente tese é a de que a GERH se aproprie da teoria por detrás do processo de *Coaching* já na fase de socialização dos novos colaboradores denominada de

encontro. Com isso, GERH passa a dar a devida importância ao ser humano no processo, uma vez que as organizações são uma construção humana.

Quando se lê autores como Gormley e van Nieuwerburgh (2014) identificando vantagens com o uso do *Coaching* nas organizações, dizendo que (i) contribui na construção dos programas de desenvolvimento das pessoas nas organizações; (ii) atua nos processos de gestão de desempenho e de feedback organizacional; (iii) oferece uma abordagem holística de desbloqueio do potencial individual e organizacional; (iv) incrementa o desempenho dentro das organizações; (v) demonstra um compromisso organizacional para o crescimento individual; e (vi) cria um ambiente favorável às mudanças, recompensando colaboradores, clientes e os demais stakeholders, entende-se que se estão relacionando atribuições de uma GERH. E como demonstrado nas pesquisas do Instituto de Pessoal e Desenvolvimento (CIPD) e nas entrevistas com os gestores de RH apresentadas nas justificativas da tese, o *Coaching* é largamente utilizado pelos indivíduos nas organizações em fases mais avançadas de suas carreiras. Pergunta-se: por que esperar até que se detetem possibilidades de melhoria do novo colaborador ou que ele esteja envolvido em conflitos para implementar o *Coaching*?

Por isso, a indicação de que a GERH se aproxime, estude e aproprie das práticas de *Coaching*, incorporando-as às práticas individualizadas de acolhimento e de integração dos novos colaboradores. Reforce-se essa convicção com as afirmações de Whitmore (2002), segundo o qual o *Coaching* não pretende redesenhar as estruturas ou forçar novos comportamentos nos colaboradores, apenas vai encorajar a que as pessoas adotem comportamentos que lhes tragam benefícios individuais e organizacionais desde o seu ingresso.

Desse modo, pretende-se desenvolver uma aplicação do *Coaching* que complemente o processo da socialização dos novos colaboradores desde a sua chegada. Esta aplicação poderá ser inserida em diferentes metodologias, assim como poderá se fundamentar nas diferentes abordagens e modelos de *Coaching* previstos na literatura. Por um lado, um processo de socialização institucionalizado pode garantir a diminuição da insegurança e da ambiguidade. Por outro lado, um processo de socialização individualizado, que use o *Coaching* como uma ferramenta, pode estimular o pleno desenvolvimento do novo colaborador, melhorando o seu desempenho e diminuindo o *turnover* (Anderson, 2001). A fase do encontro tem sido o período mais sensível da socialização, com um grande número de quebras de contratos, sejam eles psicológicos ou factuais resultando em perdas para as organizações e para as pessoas (Carvalho-Freitas *et al.*, 2010).

Segundo Feldman (1976), na fase do encontro estão presentes quatro etapas vitais para que a socialização seja efetiva, sendo elas: (i) iniciação à tarefa, (ii) iniciação ao grupo, (iii) definição do papel

e (iv) avaliação congruente. Dessa forma, sugere-se o uso do *Coaching* no momento do contacto entre colaborador e organização, para desde logo levar o indivíduo a tomar consciência de suas tarefas, do seu grupo e do seu papel, por meio de uma avaliação congruente presente na abordagem.

Numa rápida comparação entre o que se espera da socialização de novos colaboradores e o que ocorre numa sessão de *Coaching*, ou mesmo no processo como um todo, percebe-se as convergências. O *Coaching* prevê igualmente quatro etapas, sendo elas: (i) introdução/abertura; (ii) exploração, compreensão e interpretação; (iii) expansão; e (iv) fechamento (Quadro 2: Etapas da Socialização na Fase do Encontro e do *Coaching*)

**Figura 11. Processos de socialização e etapas do *Coaching***

Processos da Socialização na Fase do Encontro e Etapas do <i>Coaching</i>	
Processos da Socialização - Fase do Encontro	Etapas do <i>Coaching</i>
Iniciação à tarefa	Introdução/abertura
Iniciação ao grupo	Exploração, compreensão e interpretação
Definição do papel	Expansão
Avaliação congruente	Fechamento

Fonte: adaptado de Feldman (1976) e Wolk (2010)

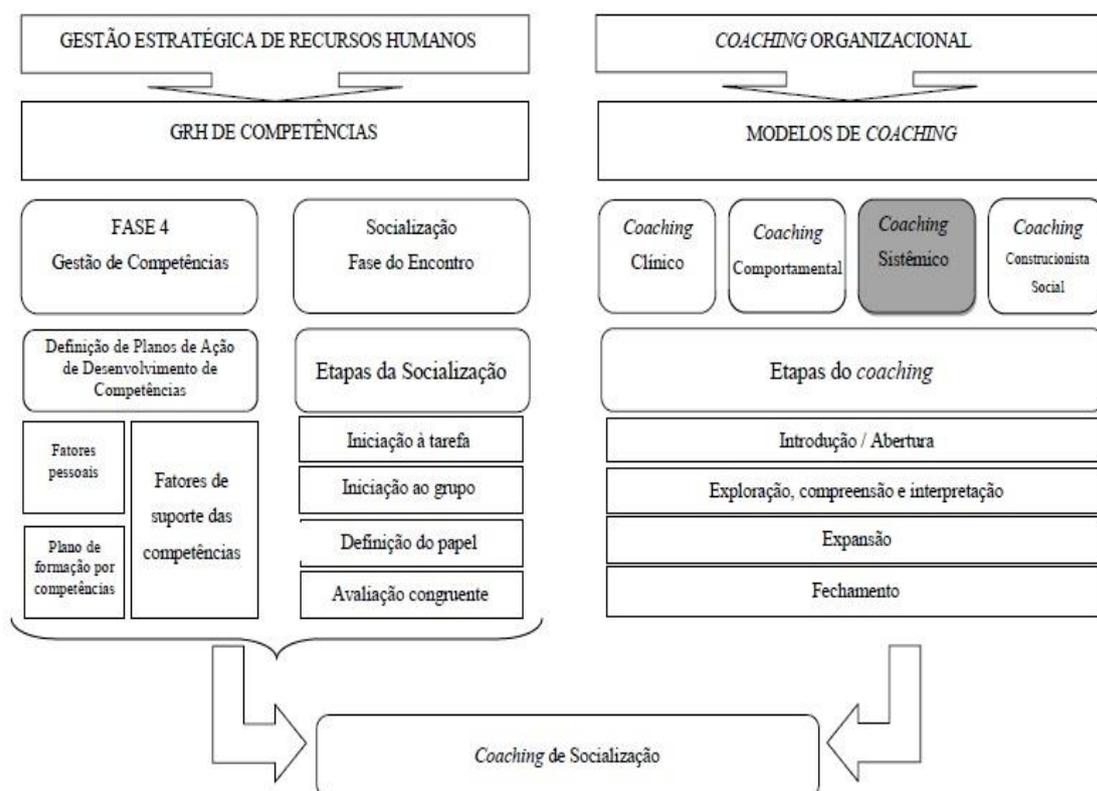
A crença no uso do *Coaching* no processo de socialização ganha ainda mais força ao analisar o artigo de Brightman (2003) que aponta áreas em que o *Coaching* pode contribuir. O *Coaching*, segundo Brightman (2003), pode equilibrar extremos, evitando que as pessoas entrem em batalhas perdidas, levando consigo as organizações. Por isso, fazê-lo desde o momento da chegada do colaborador à organização tende a produzir resultados positivos para ambos. O *Coaching* equilibra a centralidade do negócio dando relevância às pessoas, fazendo com que o desempenho dos colaboradores se reflita na organização. O uso do *Coaching* na fase de socialização pode equilibrar a percepção do retorno sobre o investimento *hard versus soft*, uma vez que pode diminuir o turnover, que é um investimento da organização, e oferecer ganhos para o indivíduo. Equilibrar a uniformidade e a diversidade na fase de encontro da socialização também pode ser positivo com o *Coaching*, uma vez que este tem flexibilidade para atender as demandas individuais sem prejuízo dos imperativos organizacionais. Usar o *Coaching* para equilibrar o público e o privado na vida do colaborador no período de socialização tenderá a integrá-lo mais rapidamente na organização, com ganhos compartilhados. O *Coaching* pode servir para equilibrar a experiência e a juventude ao alinhar jovens colaboradores com gestores mais velhos, contribuindo para o desempenho e o contributo estratégico de colaboradores e gestores. Ao focar na pessoa, o *Coaching* mistura os paradigmas de homens serem mais duros e mulheres mais suaves

rompendo a diferença entre gêneros. Por fim, o *Coaching* relativiza a seriedade do trabalho com a alegria de um jogo, equilibrando o esforço necessário para se atingir os objetivos com o prazer de alcançá-lo.

Ao se pensar nas estratégias de socialização propostas por Van Maanen Schein (1979), percebe-se que o *Coaching* tende a trabalhar com as atividades individuais, informais, não sequenciais, isoladas, de despojamento e variáveis mais facilmente. Usa-se aqui a divisão proposta por Jones (1986). Uma das pretensões é tratar o processo de socialização com uma visão sistêmica do indivíduo, em que as práticas de socialização institucionalizadas, que tratam de aspetos coletivos, sejam complementares às práticas de socialização individualizadas, que estimulam e atendem o novo colaborador com conseqüente benefício para a organização, como aquele proposto com o uso do *Coaching*.

Usar tais convergências permitirá que se pense uma aplicação do *Coaching* que trabalhe a socialização de forma individualizada complementando as práticas institucionalizadas, tal como propomos na Figura 12: *Coaching* para a Socialização.

**Figura 12. *Coaching* de Socialização – construção inicial**



Ao se observar o modelo de GRH de competências, o uso pelas organizações do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal e as convergências entre as etapas de uma sessão ou de um processo de *Coaching* e as etapas da socialização, pode-se propor uma visualização gráfica daquilo que se pretende com o desenvolvimento da tese.

Apesar do *Coaching* ainda ser bastante jovem e carente de literatura são muitas as aplicações e os profissionais que se beneficiam dele. Cada modalidade de *Coaching*, seja ele de negócios, de equipes, de vida, de executivos, de líderes, entre outras, tem as suas características e o seu foco. Por isso, ao final da tese pretende-se apresentar uma aplicação do *Coaching* que parta da premissa de que o *coachee*, que é o novo colaborador, está na fase de encontro socializando-se à organização.

Desse modo, as etapas do processo de *Coaching*, com as perguntas, as ferramentas, as técnicas e as avaliações do *coach* e da GRH, devem estar ajustadas à realidade do colaborador e às etapas da socialização, considerando-se os fatores pessoais e o plano de formação por competências. Esse será o produto final da tese que apresentará a nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal usada na fase de encontro dos novos colaboradores, como mais uma tática de acolhimento e integração, contribuindo para um adequado processo de socialização. O *Coaching* de socialização se insere nas metodologias, se alimenta das teorias presentes nas diferentes abordagens e modelos de *Coaching*.

Acredita-se que a GRH deva estar preparada para apropriar-se do conhecimento da área de *Coaching* e desenvolver aplicações e usos que possam deixá-la estratégica, atendendo ao indivíduo e construindo organizações melhores.



## 6. METODOLOGIA

A metodologia se propõe a identificar a visão do investigador com relação ao trabalho realizado, a enquadrar a tese quanto a seu posicionamento científico e a descrever o caminho percorrido para a conceção, condução e elaboração da tese, facilitando ao leitor o seu entendimento.

### 6.1 O VIÉS DO INVESTIGADOR

Entende-se como necessário que as investigações acadêmicas e as práticas organizacionais no âmbito da GRH migrem do modelo centrado nas organizações para uma prática que dê relevância aos indivíduos. Isso revela a postura do investigador na elaboração da tese. Pretendeu-se que a tese tivesse uma abordagem teórica a partir de uma visão crítica no sentido de entender que é relevante a evolução ser marcada também por uma mudança de ponto de partida das investigações e da prática de gestão, embora não se defenda uma quebra de sistema. Desse modo, entende-se que a tese, a partir do viés do investigador, possa ser classificada como Humanista Radical, segundo Burrell e Morgan (1979) *apud* Deetz (1996). As propostas de socialização na fase do encontro vigentes são, preponderantemente, centradas nas organizações. No entendimento do investigador, não se trata de excluir tal abordagem, mas de ampliar a visão ao incluir o indivíduo como parte ativa do processo de socialização pela GRH. Acredita-se, portanto, que se esse paradigma tivesse sido mudado e a orientação das investigações e das práticas organizacionais fossem orientadas para as pessoas, seria redundante falar em gestão de pessoas.

Um passo a ser dado na direção de orientar as práticas organizacionais para as pessoas pode começar com o processo de socialização na fase do encontro. Isso porque, é senso comum, não há organização, produção, produto, demanda, oferta, relatório, indicadores, desempenho, orçamento, faturamento, lucro ou números sem pessoas. A presente tese propõe o *coaching* como uma ferramenta que tende a produzir uma pequena mudança, visando a promoção da tomada de consciência da importância de que cada colaborador assuma o protagonismo do seu processo de socialização. Busca-se eliminar, ou senão reduzir, um estado de alienação dos novos colaboradores que os impedem de desenvolver a própria emancipação individual. A busca pela emancipação pode ser tipificada como característica do Humanismo Radical (Deetz, 1996), postura também identificada pelo autor da tese na abordagem de Herrmann (2013) que fundamenta parte daquilo que é defendido aqui.

Com relação ao modelo proposto por Deetz (1996), a abordagem da presente tese na visão do investigador se identifica com aquilo que se entende por Estudos Dialógicos, *post* moderno e

desconstrucionista. Entende-se que ao identificar que a centralidade do processo de socialização está na organização e que ao propor que esta seja transferida ou pelo menos compartilhada com o indivíduo, distancia-se do consenso para aproximar-se do dissenso defendido nas ideias de mudança dos estudos e práticas centradas nas organizações para uma proposta centrada nas pessoas. A detecção de problemas de produtividade, ajustamento das pessoas nas organizações, desempenho, satisfação, conflitos, entre outros comuns nos processos de socialização na fase de encontro, em parte tem origem no equívoco da gestão, segundo o investigador, de a socialização somente ser pensada, planejada, conduzida e centrada nas organizações.

Desse modo, ao usar o *coaching* como uma ferramenta de socialização a partir da chegada do novo colaborador na organização, inverte-se a visão e se minimizam os problemas, como os altos índices de *turnover*, a baixa produtividade, a quebra e a violação de contratos psicológicos, entre outros conflitos recorrentes na fase de encontro da socialização, citados por Allen (2006) e Griffeth e Hom (2001), que remetem a questão da metáfora do espelho de Deetz (1996). Na metáfora, os gestores procuram a solução do lado errado do espelho, trabalhando naquilo que está refletido e não em quem reflete. Por isso, enquanto não se mudar o paradigma e dirigir o foco das investigações e das práticas organizacionais para as pessoas, continuar-se-á a trabalhar no reflexo e não nas causas. As organizações são o resultado das pessoas e não o contrário.

Da perspectiva de Neves (2005), a posição do investigador que desenvolveu a tese pode ter uma fundamentação tendencialmente feminista por meio da reflexividade. Segundo Holland (1999), reflexividade é a característica inata do ser humano que permeia todos os paradigmas científicos na busca por equivalência, entretanto neste estudo ela está alinhada com as posições de Deetz (1996). Entende-se dessa forma, porque a reflexividade por meio dessas lentes procura tornar as pessoas conscientes, combatendo eventuais forças que as desumanizam. Podem ser consideradas forças que desumanizam processos de socialização pensados e conduzidos tão somente a partir da **perspetiva** da organização, uma vez que não dá a devida relevância para o indivíduo sem o qual ela não existe. Neste ponto, o *coaching*, como uma ferramenta de socialização na fase de encontro do indivíduo com a organização pretende elevar o nível de consciência das pessoas nas organizações, sem, contudo, subtrair as atividades que revelam a visão organizacional. O *Coaching* de Socialização se propõe a trabalhar nas causas, cuidando do espelho para que os reflexos sejam aqueles desejados.

## 6.2 O ENQUADRAMENTO DA TESE

Segundo Lincoln e Guba (2013) entende-se que uma investigação requer uma série de tomadas de decisões antes mesmo do seu início, como a escolha do método, dependendo do paradigma da investigação. Para estes autores, as questões que envolvem o sistema de crenças e de visão do mundo do próprio investigador são as que guiam uma investigação, estando elas ligadas a aspetos fundamentais ontológica e epistemologicamente. Facto esse evidenciado pela trajetória pessoal e profissional do investigador que tem formação anterior em Gestão de Recursos Humanos e atua profissionalmente como *Coach* em organizações. O viés do investigador foi identificado na Secção 6.1, porque se entende que uma investigação traz consigo uma filosofia subjacente ao trabalho com origem no investigador que contribui na determinação da abordagem e nas decisões sobre qual a estratégia que a vai direcionar (Saunders et al., 2009). Os autores destacam que é a visão de mundo do investigador que em parte determina a escolha do método, o entendimento sobre o horizonte da investigação e a relevância da recolha e da análise de dados. Estas questões foram pensadas com antecedência e permearam o processo de confeção da tese.

### 6.2.1 A filosofia da metodologia de pesquisa

A filosofia da presente tese está alinhada ao pragmatismo, que segundo Greenwood e Levin (2007) parte do pressuposto de que a posição mais importante para se iniciar uma investigação é definir uma pergunta de investigação, sendo esta uma maneira apropriada para responder uma questão em particular. Portanto, a tese responde à pergunta problema, *Como aproveitar os benefícios do processo de Coaching como mais uma ferramenta de acolhimento e de integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores?* Ao responder à pergunta problema na confeção da tese, tem-se o alinhamento ao pragmatismo, conforme a visão de que se pode trabalhar com variações ontológicas, epistemológicas e axiológicas detalhadas na justificativa presente no Capítulo 1 e também na revisão de literatura feita no Capítulo 2 sobre GRH; no Capítulo 3 sobre socialização; no Capítulo 4 sobre *coaching*; e no Capítulo 5 sobre as associações entre GRH, Socialização e *Coaching*. Acredita-se, desse modo, que a tese tem um carácter pragmático, uma vez que as questões abordadas sobre a GRH, a socialização de novos colaboradores e o uso do *coaching* nesse processo, permitem as associações pertinentes que conduzem ao resultado final da tese de propor uma nova aplicação do *coaching*, integrando-o à socialização e à GRH. Questão essa também entendida por Greenwood e Levin (2007), quando os autores falam do pragmatismo como uma ligação entre a teoria e a prática, em que há uma contínua

interação entre as pessoas e o seu ambiente. Estes autores também entendem que no pragmatismo estão subjacentes os valores e os interesses dos investigadores, como está evidenciado na secção anterior em que o investigador revela a sua posição. Saunders *et al.* (2009) alertam para que não se incorra no julgamento de que se está a escolher entre uma melhor filosofia em comparação com outras. Os autores se referem que há a melhor opção dependendo daquilo que se pretende fazer ou investigar e que a contribuição do investigador, a partir da sua visão de mundo, é relevante.

### 6.2.2 A metodologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa da tese foi pensada para responder à pergunta problema, *Como aproveitar os benefícios do processo de Coaching como mais uma ferramenta de acolhimento e de integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores?*

Antes de se chegar à pergunta problema e de se estabelecer o objetivo geral e os objetivos específicos, foram necessários cumprir outros passos. Baseado na experiência do investigador (Saunders et al., 2009), partiu-se do pressuposto de que o *coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal que traz benefícios. Para confirmar tal premissa, inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica para identificar se o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal era considerada uma prática eficaz, o que ficou evidenciado na Secção 1.1 em que se justifica o estudo, assim como nos capítulos 4 e 5 da tese (Cristiane & De Lima, 2007). Também foi feita uma pesquisa bibliográfica para localizar o uso do *coaching* como uma ferramenta de socialização na fase do encontro. Não foram identificados estudos que apontassem tal prática. Por isso, foi-se a campo para confirmar ou não o uso do *coaching* na fase de encontro da socialização de novos colaboradores. Foram realizadas vinte e uma entrevistas com gestores de recursos humanos e a prática não foi identificada nas organizações por eles representadas, conforme apontado no Capítulo 1 que apresenta a justificação da tese, assim como no Capítulo 3, Subsecção 3.4.3 (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006). O uso das entrevistas em profundidade teve a pretensão de confirmar dados obtidos na pesquisa bibliográfica exploratória, sendo esta uma de suas atribuições (Saunders *et al.* (2009) A escolha dos entrevistados se deu por conveniência, considerando-se o acesso a eles, a posição que ocupavam, o nível de conhecimento e a possibilidade de influência sobre as questões abordadas (Jankowicz, 1991). Da mesma forma, o número de entrevistados foi aleatório, obedecendo aos critérios de conveniência (Jankowicz, 1991). Desse modo, sempre que o investigador tinha acesso a um gestor de uma organização que pudesse ser relevante para o objeto da pesquisa, realizava-se uma entrevista.

Ao pensar sobre o propósito da investigação do processo de socialização de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, percebe-se que o uso das Entrevistas em Profundidade faz sentido para confirmar ou não dados estatísticos recolhidos e interpretar as respostas do entrevistado podendo vir a descobrir situações ocultas, como afirmado por Jancowicz (1995).

Para responder à pergunta problema, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral versou sobre o aproveitamento dos benefícios do processo de *Coaching* como uma ferramenta de acolhimento e integração na fase do encontro na socialização de novos colaboradores por meio de uma metodologia de aplicação. Para se alcançar o objetivo geral, o desmembramento em diferentes objetivos específicos foi realizado para que quando estes fossem alcançados resultassem no atendimento daquele. Assim, definiram-se os objetivos específicos: (1) descrever brevemente a evolução da GRH e as suas principais tendências; (2) conceituar a socialização e as suas fases, aprofundadamente a de encontro com a classificação das táticas; (3) definir o processo de *Coaching*, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional; (4) discorrer sobre os diferentes modelos de *Coaching* e identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro; (5) associar o processo de *Coaching* e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro; (6) propor uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração, que contribua para um adequado processo de socialização. Para se cumprir com o estabelecido, a investigação adotou a metodologia de ser qualitativa e exploratória, em que a realização de pesquisa bibliográfica, com leituras de artigos, livros e produções científicas sobre os temas envolvidos, além de questionamentos com relação ao material analisado foi realizado durante a confecção da tese (Cristiane & De Lima, 2007).

A pesquisa bibliográfica realizada discorreu sobre os principais temas subjacentes à tese, organizando a evolução de cada um deles. O leitor pode identificar o alinhamento entre as tendências da GRH, a socialização e o *coaching*, conforme demonstrado nos Capítulos 2, 3 e 4. A pesquisa bibliográfica revisou a literatura selecionada, analisada e entendida como relevante sobre a área e os temas em foco na investigação, segundo Webster e Watson (2009). Dessa maneira, enquanto sobre a GRH foi feita uma breve contextualização identificando as principais tendências, sobre a socialização e o *coaching* a revisão de literatura se aprofundou permitindo que se fizessem as associações e delas resultasse a metodologia de aplicação do *Coaching* de Socialização. Entende-se que é por meio de uma boa revisão de literatura que se criam as condições para produzir mais conhecimento, facilitando o desenvolvimento de novas teorias ao aceder áreas exploradas e identificar áreas que ainda precisam ser

exploradas (Webster & Watson, 2009). E o *Coaching* de Socialização, resultado final da tese, é um exemplo de que houve uma pesquisa exploratória de conhecimentos existentes para que de forma integrativa se tivesse mais uma aplicação desses conhecimentos (Cristiane & De Lima, 2007).

Desse modo, para atender os cinco primeiros objetivos específicos, contextualizou-se a GRH e as suas tendências; conceituou-se a socialização e as suas fases; e explorou-se a ferramenta de desenvolvimento pessoal denominada de *Coaching* e os seus modelos, as suas abordagens, as suas metodologias e os seus usos, fazendo as associações entre os conteúdos e as práticas. Tal revisão de literatura seguiu critérios integrativos (Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009). Entenda-se revisão de literatura integrativa como a maneira de combinar dados de modo a identificar lacunas ou complementar informações convergentes de diferentes teorias (Cristiane & De Lima, 2007). Nesse caminho, segundo estes autores, as leituras foram organizadas, seguindo critérios de exploração, de reconhecimento de material bibliográfico, seletiva, crítica e interpretativamente. A pesquisa bibliográfica, num processo de constante revisão de literatura, acompanhou a realização da presente tese em todas as suas etapas.

O sexto objetivo específico refere-se ao propósito principal da pesquisa, que é a construção de uma metodologia para a efetiva aplicação do *coaching* como uma ferramenta de socialização. O resultado da aplicação do *Coaching* de Socialização com relação às táticas de socialização, ficou classificada como predominantemente individualizada de cunho individual quanto ao contexto; não-sequencial e variável com relação ao conteúdo; disjuntiva, pela classificação individualizada, e de investidura, quanto à classificação institucionalizada, ao se tratar dos aspetos sociais (Jones, 1986). Surge assim o *Coaching* de Socialização, uma nova aplicação para o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal como resultado de pesquisa qualitativa e exploratória (Cristiane & De Lima, 2007) com o surgimento de novas aplicações para o conhecimento existente resultado de uma abordagem integrativa (Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009). O desenvolvimento da metodologia para a aplicação do *Coaching* de Socialização se fundamentou em modelos, abordagens e metodologias já encontrados e validados de *Coaching*, ajustando as técnicas, ferramentas e avaliações aos objetivos da socialização individualizada presente na fase de encontro dos novos colaboradores com as organizações. Com isso, além da nova aplicação foram apresentados novos usos de outras ferramentas comumente utilizadas em processos de desenvolvimento pessoal, como a Roda do Trabalho (Figura 21, p.177); a Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 193); a Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201); a Integração Indivíduo Organização (Figura 29, p. 202); e a Oficina Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS: descubra o Propósito, a visão e os valores (Apêndice 3).

Isso é resultado da revisão de literatura interpretativa, crítica e integrativa que permitiu o surgimento de algo novo de conhecimentos convergentes (Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009).

Conforme demonstrado na Figura 14 (p. 141), acredita-se que a gestão de recursos humanos e o *Coaching* organizacional têm propósitos convergentes de desenvolvimento pessoal com vistas a melhoria do desempenho organizacional e individual. Entretanto, entende-se que o *coaching* está centrado no indivíduo, enquanto a GRH ainda está voltada para a organização. Apesar da divergência, pensa-se que a visão do investigador pode dar a relevância que o indivíduo necessita para que a organização também seja mais produtiva. Desse modo, para propor o *Coaching* de Socialização foi necessário o estudo das quatro etapas presentes no processo de socialização em comparação com aquilo que o *Coaching* pode propor. Por exemplo, na primeira etapa da fase de encontro da socialização fala-se em "iniciação à tarefa" e coube ao investigador, por um lado, explorar o que a GRH espera que seja alcançado nessa fase, os pressupostos teóricos subjacentes e a identificar as estratégias já utilizadas. Por outro lado, o pesquisador analisou as etapas do *Coaching* e quais seriam as estratégias, as perguntas, as tarefas e os exercícios utilizados para que o novo colaborador (*coachee*) alcance os melhores resultados naquilo que se entende como "iniciação à tarefa" na socialização. E assim, sucessivamente, foi feito com cada uma das demais fases da socialização (iniciação ao grupo, definição do papel e avaliação congruente), lembrando que o *Coaching* é uma prática individualizada que não pretende romper com as práticas institucionalizadas de socialização. Porém, destaque-se que a tese propõe dar o protagonismo ao indivíduo sobre o seu processo de socialização.

Como resultado, no Capítulo 7, entre as Seções 7.4 e 7.8, foi apresentado um passo a passo para a aplicação do *Coaching* de Socialização como uma ferramenta de acolhimento e de integração para novos colaboradores, sendo a aplicação algo novo que surgiu da revisão de literatura exploratória, interpretativa, crítica e integrativa (Cristiane & De Lima, 2007).

### 6.3 O CAMINHO PERCORRIDO

A pergunta inicial da pesquisa, *Como aproveitar os benefícios do processo de Coaching como mais uma ferramenta de acolhimento e integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores?*, deu o norte daquilo que se buscou desenvolver na presente tese: uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro na socialização dos novos colaboradores como uma tática individual de acolhimento e de integração. O *Coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e como tática de socialização pode ser classificado, segundo Jones (1986), predominantemente como uma tática individualizada de cunho

individual quanto ao contexto; não-sequencial e variável com relação ao conteúdo; disjuntiva, pela classificação individualizada, e de investidura, quanto à classificação institucionalizada, com relação ao aspecto social. Desse modo, o *Coaching* de socialização pode cumprir com o papel de desenvolver o potencial proativo, criativo e inovador dos novos colaboradores, características que, muitas vezes, os levaram a ser contratados (Cooper-Thomas *et al.*, 2004; Allen, 2006; Herrmann, 2013; Madlock & Chory, 2014). Para se chegar à aplicação do *Coaching* de Socialização, objetivo geral desta pesquisa, foi necessário construir um caminho de forma a atender a todos os objetivos específicos.

Antes de detalhar os objetivos específicos, comenta-se que a pergunta de pesquisa traz implícita em si a assunção de que o *Coaching* é um processo benéfico como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e de que ele ainda não é utilizado com o objetivo de integração e acolhimento de um processo de socialização. Como se chegou a essa conclusão?

Os dados dos estudos de Neale *et al.* (2009) e Gormley e van Nieuwerburgh (2014) revelam o potencial benéfico do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Os estudos foram citados na justificativa da tese (Capítulo 1) e também na revisão de literatura (Capítulos 3, 4 e 5), em que os autores mostram que 92% das organizações entrevistadas no Reino Unido usam o *Coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal tendo um índice de 96% de satisfação com os resultados. Da mesma forma, a experiência do pesquisador e as entrevistas realizadas com gestores de recursos humanos de organizações brasileiras (Capítulos 1 e 3), além da pesquisa na literatura especializada, confirmam tais dados (Capítulos 3, 4 e 5). Outro ponto relevante foi a constatação na realização da pesquisa bibliográfica exploratória de que o *Coaching* não é utilizado na fase de encontro do novo colaborador como uma ferramenta de integração no processo de socialização. Não sendo encontradas evidências na revisão de literatura de que o *coaching* tenha sido usado na fase de encontro da socialização de novos colaboradores foi usado o método da entrevista em profundidade para explorar a questão nas organizações (Saunders *et al.*, 2009). Neste caso, quatro foram realizadas ainda antes de se começar a investigação (Capítulo 1), uma vez que tinham o objetivo de confirmar no mundo real a ausência sentida na pesquisa bibliográfica exploratória. As entrevistas realizadas, segundo Saunders *et al.* (2009), apresentam características semiestruturadas, em que os temas foram abordados com uma lógica preestabelecida pelo investigador, podendo as perguntas variar de posição ou mesmo de formato no transcorrer do encontro. Para Dicicco-Bloom e Crabtree (2006) também as entrevistas semiestruturadas têm características de Entrevistas em Profundidade, uma vez que, apesar de um roteiro estabelecido, elas não são rígidas e permitem o aprofundamento de questões consideradas relevantes pelo investigador. Foram essas as diretrizes utilizadas pelo investigador na condução das

entrevistas. Com isso em mente, foram formuladas as perguntas que serviram de orientação para a realização das entrevistas. São elas: (1) *A organização faz algum trabalho de socialização, entendidos como de acolhimento e integração na contratação de novos colaboradores? (Se sim, quais os processos implementados, qual a sua duração, como são desenvolvidos e quais os níveis hierárquicos);* (2) *Qual a receptividade dos colaboradores com o trabalho de socialização e com as práticas de acolhimento e integração (Problemas identificados ou sanados, índice de adaptabilidade, saída antes do término do contrato de experiência, saída antes de completar um ano)?* (3) *O coaching é usado na empresa? (Se sim, quais os objetivos?)* (4) *Qual é o público (nível hierárquico) e em que momentos ou fases da vida do colaborador na organização ele é usado? Na chegada? Na mudança de função? Ou outras situações?* (5) *Foram identificados benefícios e/ou limitações no uso do coaching? E* (6) *Você acredita ser pertinente usar o coaching na fase inicial da socialização? Se sim, como seria a sua implementação e o seu enquadramento na estratégia da empresa e nas políticas de RH?* Foram realizadas quatro entrevistas na fase de realização da proposta da tese e dezessete entrevistas durante a confecção da tese. Duas entrevistas foram respondidas por e-mail, duas por intermédio do Skype e dezessete presencialmente. Os comentários e os exertos das entrevistas aparecem no Capítulo 1, Secção 1.1, no Capítulo 3, Subsecção 3.4.3 e no Capítulo 7, Secção 7.1. Os gestores de RH entrevistados trabalhavam em empresas de diferentes ramos, como de alimentos, financeiro, agronegócios, educação, entre outros, e tinham entre 650 e 120.000 funcionários. As entrevistas confirmaram os resultados encontrados na revisão de literatura que também constatou a ausência do uso do *coaching* no processo de socialização de novos colaboradores na fase de encontro. Exceções feitas para os casos de migração de função de um colaborador que está na organização e passa a assumir nova função com diferentes responsabilidades, conforme citado por um dos gestores entrevistados em que o *Coaching* é utilizado. A migração intraorganizacional também é considerada um período de socialização (Feldman, 1976; Van Maanen & Schein, 1979).

Ainda que as entrevistas não tenham contribuído na confecção da metodologia de aplicação do *Coaching* de Socialização, que é o principal resultado da tese, elas confirmam a viabilidade do tema defendido. Se por um lado foram entrevistados os gestores, por outro lado foram realizadas seis entrevistas com colaboradores sobre a sua percepção com relação ao processo de socialização. O número de entrevistados foi aleatório e por conveniência, principalmente porque eles poderiam fornecer convergências ou divergências com os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica exploratória (Jankowicz, 1991). Da mesma forma como com os gestores, foi utilizado o formato de entrevistas semiestruturadas para que se atingisse a profundidade esperada (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006),

servindo as questões previamente elaboradas apenas como um roteiro para que se tivesse um fio condutor. As perguntas feitas aos colaboradores são exploradas no Capítulo 3, na Secção 3.4.4, ao se discorrer sobre aquilo que as pessoas sentem ao ingressar na organização e também no Capítulo 7, Secção 7.1. São as perguntas: (1) *Quais as atividades de acolhimento e integração coletivas que são realizadas?* (2) *Quais as atividades de acolhimento e integração individuais que são realizadas?* (3) *Estas práticas são aplicadas para todos os novos colaboradores?* (4) *Existem práticas de acolhimento e integração diferenciadas para os diferentes níveis hierárquicos (mentoring, coaching, etc)?* (5) *O que vocês julgam que possa ser melhorado no processo de acolhimento e integração?* (6) *Caso a empresa oferecesse um processo de Coaching no período de entrada na empresa você o utilizaria?*

Desse modo, a pesquisa bibliográfica e as entrevistas com os gestores e com os colaboradores permitiram a que se chegasse a conclusão de que o *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento eficaz e ainda não é utilizada explicitamente como uma tática de socialização. Foram essas as razões para que a tese fosse pensada, elaborada e confeccionada, entregando uma nova ferramenta de acolhimento e de integração para a área de GRH: o *Coaching* de Socialização. Com isso, alcança-se o objetivo geral de aproveitar os benefícios do processo de *Coaching* como uma ferramenta de acolhimento e de integração na fase do encontro na socialização de novos colaboradores por meio de uma metodologia de aplicação. Para se alcançar o objetivo geral, foi necessário concluir os seguintes objetivos específicos: (1) descrever brevemente a evolução da GRH e as suas principais tendências; (2) conceituar a socialização e as suas fases, aprofundadamente a de encontro com a classificação das táticas; (3) definir o processo de *Coaching*, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional; (4) discorrer sobre os diferentes modelos de *Coaching* e identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro; (5) associar o processo de *Coaching* e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro; (6) propor uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração, que contribua para um adequado processo de socialização.

O primeiro objetivo específico, *descrever brevemente a evolução da GRH e as suas principais tendências*, foi cumprido no pequeno Capítulo 2, com breves comentários sobre a evolução da GRH e sua situação atual com alguns pontos que indicam as tendências para a área (Lengnick-Hall et al., 2009; Odhiambo, 2017). O investigador entendeu não ser o objeto da tese se aprofundar no estado da arte da GRH, porque o leitor que sentir a necessidade de explorar o tema de forma mais detalhada encontrará bibliografia que se debruce sobre o assunto. Metodologicamente se entende ter usado,

fundamentalmente, a pesquisa bibliográfica exploratória (Cristiane & De Lima, 2007) com o viés do humanismo radical por parte do investigador (Deetz, 1996) para construir o capítulo 2.

O Capítulo 3 buscou atender o segundo objetivo específico da tese de *conceituar a socialização e as suas fases, aprofundadamente a de encontro com a classificação das táticas*. Assim, foram explorados os conceitos e as táticas de socialização citando autores que pesquisaram sobre o tema desde o surgimento da questão na área de gestão, como Feldman (1976); Van Maanen (1978); Van Maanen e Schein (1979); Fischer (1985); Pascale (1985) e Jones (1986) até autores mais recentes como Anderson (2001); Griffeth e Hom (2001); Cable e Parsons (2001); Cooper-Thomas e Anderson (2002); Taormina (2004); Kim *et al.* (2005); Ashforth *et al.*, (2007); Grusec (2010); Madlock e Chory (2014); e Sundstrom *et al.* (2016). Em todo o capítulo são destacados os pontos mais relevantes de um processo de socialização, apresentando os conceitos que são consensuais e também as visões divergentes, como merece destaque o texto de Herrmann (2013). Este autor chama a atenção para o processo de homegeinização da força de trabalho a partir da pretensão organizacional de socializar o novo colaborador, numa abordagem clara de exercer um papel impositivo da cultura, dos valores e do modo operacional vigente no ambiente interno. Segundo este autor e também outros como Allen (2006) e Cooper-Thomas *et al.* (2004), as táticas institucionalizadas de socialização, predominantemente, trabalham com o objetivo de diminuir a sensação de insegurança, de minimizar o desconforto provocado pelo novo ambiente e de reduzir a ambiguidade percebida pelo novo colaborador. Entretanto, as práticas institucionalizadas, como efeito colateral, tendem a diminuir o potencial proativo, criativo e inovador dos novos colaboradores. Elas colocam o novo colaborador no papel passivo de um processo pensado, estruturado e conduzido pela organização. O uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização pretende dar ao indivíduo parte da responsabilidade sobre o sucesso no seu processo de socialização para se tornar um membro efetivo da nova organização. Reforça-se a presença da pesquisa bibliográfica exploratória com as observações julgadas pertinentes realizadas pelo investigador, sem, contudo, propor rupturas (Deetz, 1996; Cristiane & De Lima, 2007; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Ainda no Capítulo 3, Secção 3.2, foi conceituada a socialização antecipatória, que se volta para aquilo que o futuro novo colaborador aprende sobre a organização antes mesmo de estar nela, criando expectativas e, possivelmente estabelecendo um contrato psicológico, citando autores como Feldman (1976), Debra (1987), Riordan *et al.* (2001) e Allen (2006). Como exemplo e fonte de inspiração para sugerir o uso e a aplicação do *Coaching* de Socialização na fase do encontro, na Secção 3.3, e suas subsecções, foi relatado um caso de *Coaching* de Socialização Antecipatória feita por um candidato na sua busca por colocação profissional. A descrição do caso associou àquilo que o *Coaching* se propõe

como ferramenta de desenvolvimento pessoal, segundo autores como Gallwey (2000), Neale *et al.*, (2009), Whitmore (2009), Downey (2010), Scott e Scotton (2015), e o que se teoriza com relação ao processo de socialização antecipatória, segundo os autores anteriormente citados. Pretendeu-se demonstrar que se a aplicação do *coaching* tem êxito na socialização antecipatória também faz sentido a sua aplicação na fase de encontro da socialização. Percebe-se que o *Coaching* e a socialização estão intrinsecamente ligados, uma vez que o caso descreve as buscas do candidato e as expectativas em relação ao ambiente de trabalho e ao seu futuro, influenciando o estabelecimento de um contrato psicológico que poderá ser confirmado ou quebrado com mais probabilidades na fase de encontro da socialização. A pretensão foi a de demonstrar a importância de um adequado processo de socialização na fase do encontro a partir do entendimento de que o novo colaborador traz as suas expectativas, levando as organizações a se preocuparem, dessa forma, em construir programas de acolhimento e de integração que também privilegiem as táticas individuais, sendo o *Coaching* uma alternativa viável. Por isso, na Secção 3.4, com suas subsecções 3.4.1 até 3.4.4, foi conceituada a fase de encontro da socialização como processo, assim como foram descritas as táticas e as práticas de socialização. Mais uma vez autores como Van Maanen (1978); Van Maanen e Schein (1979), Cooper-Thomas e Anderson (2002), Saks *et al.*, (2007) e Madlock e Chory (2014) foram citados fazendo as ilações comparativas e divergentes entre os autores, em especial Herrmann (2013). No Capítulo 7, na Secção 7.1, o assunto será retomado para complementar o entendimento do tema numa abordagem comparativa com os aspetos convergentes entre a socialização da fase de encontro e o *Coaching*. Cabe destacar a importância do trabalho realizado junto às organizações e aos colaboradores por meio das entrevistas anteriormente citadas que validam a tese aqui defendida em que se descreve o que as organizações oferecem como processo de socialização na fase de encontro a partir de práticas de acolhimento e de integração e o que os colaboradores sentem. Neste ponto da pesquisa, além da pesquisa bibliográfica exploratória, avançou-se para a pesquisa bibliográfica integrativa em que se usa a base de conhecimento que justifica o uso do *coaching* como uma ferramenta de socialização antecipatória para usá-lo como uma tática de socialização na fase do encontro (Cristiane & De Lima, 2007; Saunders et al., 2009; Webster & Watson, 2009).

Na Subsecção 3.4.3, fala-se sobre o que as empresas fazem, citando como exemplos as práticas de acolhimento e de integração que são comuns nas empresas que tratam do momento da chegada do novo colaborador. Eles são recebidos, a vida organizacional é explicada, os seus deveres e os seus direitos são descritos e lhes é entregue um manual de acolhimento e de integração prevendo uma série de atividades descritas numa trilha de aprendizagem. Os manuais normalmente contêm uma

apresentação feita pelo diretor, administrador ou pela gerência da unidade, por meio de uma nota de boas-vindas; a descrição da organização por meio de um resgate histórico, a identificação da missão, visão e dos valores; a caracterização da unidade de negócio, do departamento, do serviço ou da área de atuação do novo colaborador; o posicionamento da organização sobre os direitos e os deveres dos colaboradores; o funcionamento da organização; e um plano de acolhimento e integração com a apresentação do novo colaborador à sua equipe com a programação da sua trilha de aprendizagem a ser percorrida. Foram usados autores como Griffeth e Hom (2001), Allen (2006), Almeida (2012), Dias (2014), Silva e Reis (2014) e Presbitero *et al.* (2015), além das vinte e uma entrevistas com os gestores de recursos humanos das organizações visitadas para descrever o que as empresas fazem na fase de encontro. Neste ponto da tese, a pesquisa bibliográfica exploratória convive com a pesquisa bibliográfica integrativa e o viés humanista radical do investigador (Deetz, 1996; Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009) e as entrevistas em profundidade para concretizar o esperado pela tese (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006; Saunders et al., 2009)

Por outro lado, na Subsecção 3.4.4, descreve-se aquilo que as pessoas sentem quando chegam a uma nova organização. Na Secção 3.3, ao descrever um caso de socialização antecipatória, tem-se como prever aquilo que as pessoas esperam ao chegar no ambiente organizacional, porque já se construiu um contrato psicológico que pode ser confirmado positiva ou negativamente. É nessa chegada que as expectativas criadas pelo novo colaborador, independentemente da vontade da organização, são confirmadas ou refutadas. As questões sobre a criação do contrato psicológico foram fundamentadas em autores como Rousseau (1989), Robinson e Rousseau (1994), Morrison e Robinson (1997), Cunha *et al.* (2007), entre outros, assim como pelas entrevistas realizadas com colaboradores que revelaram e confirmaram as sensações negativas oriundas de um inadequado processo de socialização. Da mesma forma, ao trabalho realizada nesta subsecção estão subjacentes a pesquisa bibliográfica exploratória e integrativa (Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009), a realização de entrevistas em profundidade (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006; Saunders et al., 2009) e o viés humanista radical do investigador (Deetz, 1996).

Desse modo, acredita-se que o segundo objetivo específico tenha sido atendido no Capítulo 3 da tese, que além de explorar os conceitos básicos daquilo que se entende por socialização em suas fases antecipatória e de encontro, avançou para entrevistas com gestores e colaboradores que jogaram luz sobre o tema. Destaque para o *Coaching* de socialização antecipatória que inspirou a aplicação do *Coaching* como ferramenta de socialização na fase do encontro.

O Capítulo 4 buscou atender ao terceiro e ao quarto objetivos específicos que é o de *definir o processo de Coaching, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional*, e de *discorrer sobre os diferentes modelos de Coaching e identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro*. Desse modo, o capítulo se propôs a resgatar as origens e a definir o processo de *Coaching*, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional e a discorrer sobre os diferentes modelos de *Coaching* e a identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro. As Seções 4.1 até 4.3 trataram de esclarecer os principais conceitos de *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal, que tem o foco dirigido para a perspectiva da aprendizagem, encontrando amparo na política de valorização da diversidade a partir de um tratamento único para pessoas que são únicas (Dass & Parker, 1999). Com a adoção da perspectiva da aprendizagem tende-se a estimular a proatividade, a criatividade e a inovação que são estimulados a partir de uma postura ativa do novo colaborador frente ao processo de socialização, buscando a integração (Herrmann, 2013). Apesar de não haver consenso sobre as definições e conceitos de *Coaching*, comum a tantos temas e áreas, para este trabalho entende-se o *Coaching* como o processo de desenvolvimento pessoal que utiliza estratégias de interação focada e estruturada, usando ferramentas e técnicas que visam estimular as mudanças desejadas por aquele que participa do processo, com potenciais benefícios para as demais partes envolvidas (Cox *et al.*, 2010). Entende-se que com isso em mente, a organização deve pensar em adotar uma cultura de *Coaching* em que predomina a visão do trabalho colaborativo e competitivo afastando-se da ideia da competição. A cultura do *Coaching* incorpora o alinhamento entre a realização pessoal e o crescimento organizacional (Megginson & Clutterbuck, 2005; McLean, 2012). Portanto, incorporar a cultura do *Coaching* exige que se adote a cultura da mudança em busca de desempenho individual com reflexos positivos na organização (McHenry *et al.*, 2008). Porém, merece destaque que a mudança dessa cultura deve refletir a visão da gestão de topo com o suporte, apoio e iniciativa da GRH para que os colaboradores, notadamente os novos, assumam o protagonismo de seu papel na organização. Finalmente, ao se propor o *Coaching* como uma ferramenta de socialização na fase de encontro, entende-se que a GRH está respeitando e se beneficiando do potencial da diversidade, porque cada indivíduo é tratado como um sistema completo e complexo dentro da equipe, que é outro sistema completo e complexo, que compõe a organização caracterizada como mais um sistema completo e complexo e assim sucessivamente (Morin, 2003). A partir de então, da Seção 4.4 até a 4.9 e suas Subseções, foram descritos os modelos, as abordagens, os tipos e metodologias e as aplicações e os usos do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Como na literatura que aborda o *Coaching* não há um

entendimento similar para essa terminologia, foi feito um ajustamento daquilo que se entende por: (1) Modelos: são identificados como as quatro grandes áreas nas quais se desenvolvem teorias que alimentam as abordagens e se alimentam das abordagens, ajudando a construir os tipos e as metodologias com origens distintas e focos variados para posterior aplicação e uso; (2) Abordagens: têm relações mais fortes com um determinado modelo, embora por vezes baseiem-se em mais de um modelo e permeiem diferentes metodologias e tipos e usos e aplicações, assim como podem alimentar teoricamente determinados modelos; (3) Tipos e Metodologias: referem-se ao ordenamento prático da aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano ligadas a um autor, a uma escola ou a uma associação de profissionais da área que se alimenta de uma ou mais abordagens, mantendo relações mais ou menos estreitas com um ou mais modelos; (4) Aplicações ou Usos: referem-se aos usos e aplicações práticas do *Coaching*, podendo ser específicos para um determinado público ou determinado por interesses. O alinhamento é importante para que haja um entendimento comum daquilo que se quer dizer quando se usa uma ou outra denominação, principalmente ao se demonstrar como os modelos, as abordagens, os tipos e as metodologias e as aplicações e os usos se inter-relacionam com a socialização. Acredita-se que assim foram atingidos os objetivos três e quatro da presente tese, mais uma vez por meio de pesquisa bibliográfica exploratória e integrativa (Cristiane & De Lima, 2007; Webster & Watson, 2009) em busca de colocar um conhecimento existente para atender novas finalidades, como o *Coaching* de Socialização se propõe.

O Capítulo 5 da tese começa a responder ao que se propõe o quinto objetivo específico de *associar o processo de Coaching e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro*. Neste capítulo se buscou situar o uso do *Coaching* como uma possibilidade de Gestão por Competências dentro de uma visão de GERH. Entretanto, considera-se realmente fundamental o comparativo entre aquilo que a GRH, por meio do processo de socialização, espera e o que o *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal tem a oferecer. Acredita-se que ao propor uma nova aplicação do *Coaching* na fase de encontro da socialização, consiga-se levar a GRH a se apropriar do conhecimento de uma área que surgiu sem a sua “permissão” para desenvolver as pessoas e as organizações. Tem-se a convicção de que com o uso do *Coaching* na fase de encontro do novo colaborador com a organização, a GRH estará desenvolvendo competências das pessoas e sendo estratégica para as organizações. Neste capítulo ao responder o quinto objetivo específico, consolida-se a visão humanista radical do investigador, ao propor a mudança da centralidade do processo de socialização da organização para o indivíduo, sem, contudo, romper com o sistema (Deetz, 1996). Também é reforçada a complementaridade entre a pesquisa bibliográfica exploratória e integrativa ao aclarar as possibilidades de uso de conhecimento

existente em áreas em que ainda não é utilizado, como é o caso de usar o *Coaching* como uma tática de socialização individualizada (Cristiane & De Lima, 2007; Saunders et al., 2009; Webster & Watson, 2009)

Dessa forma, o Capítulo 7 com as suas subsecções se propõe a atender o sexto objetivo específico da tese que é o de propor o *Coaching* de Socialização, uma nova ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e de integração, que contribua para um adequado processo de socialização, denominado de *Coaching* de Socialização. Considere-se esta a principal contribuição da tese e nela se revela a importância da adequação científica metodológica com as nuances humanas a que está submetida. Para Saunders *et al.* (2009), uma investigação parte do entendimento da filosofia subjacente ao trabalho, a definição da abordagem e a decisão sobre qual a estratégia que a vai direcionar, assim como é marcante o viés do investigador (Deetz, 1996). Também é relevante analisar a escolha do método e o entendimento sobre o horizonte da investigação. São questões que estiveram presentes na concepção, no planejamento e na confecção da tese que tem o seu resultado mais relevante apresentado neste capítulo.

Considere-se, portanto, que ao atender aos objetivos específicos tenha-se igualmente atendido ao objetivo geral e respondido à pergunta problema que norteia a pesquisa. Por isso, nos Capítulos 8 e 9 são discutidos os resultados alcançados, as limitações existentes na tese e as possibilidades de se realizar novos trabalhos para consolidar, aprimorar ou refutar a aplicação do *Coaching* de Socialização desenvolvido na tese.

Finalmente, a tese se situa como um trabalho de investigação humanista radical, com traços da abordagem feminista marcados pela reflexividade a partir da visão de mundo do investigador, em que se ampliam, incorporam-se e se dividem as responsabilidades no processo de socialização dos novos colaboradores em busca de equidade (Deetz, 1996; Holland, 1999; S. Neves, 2005). A tese se enquadra como uma pesquisa predominantemente pragmática e que usa a pesquisa bibliográfica exploratória e integrativa para entregar um trabalho aplicado na área em que está inserida, a GRH.

## 7. O *COACHING* DE SOCIALIZAÇÃO: UMA FERRAMENTA INDIVIDUAL NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

O presente capítulo expressa o objetivo principal da tese: o *Coaching* de Socialização como ferramenta de desenvolvimento pessoal na fase de encontro do novo colaborador com a organização. Antes de se apresentar o modelo de aplicação com um passo a passo a partir da Secção 7.4 até a Secção 7.8 e suas subsecções, resgata-se na Secção 7.1 as convergências e as complementaridades entre os dois principais tópicos da investigação: a socialização e o *coaching*. Na Secção 7.2 explora-se aquilo que um *Coach* de Socialização deve saber para poder manejar a ferramenta criada, considerando algumas diferenças entre o *coaching* convencional e o *Coaching* de Socialização. Da mesma forma, na Secção 7.3 ressalta-se a importância de que a área de GRH continue a se apropriar de conhecimentos surgidos fora de sua área para desenvolver as pessoas, que afinal justificam a existência das organizações.

### 7.1 CONVERGÊNCIAS E COMPLEMENTARIDADES ENTRE A FASE DE ENCONTRO DA SOCIALIZAÇÃO E O *COACHING*

Com o intuito de situar o leitor, serão reinseridos brevemente os conceitos fundamentais de socialização e de *Coaching*, permitindo que se façam as devidas considerações.

Por um lado, cabe citar que a socialização é o caminho percorrido por um elemento externo à organização para se tornar um elemento interno, sentindo-se devidamente socializado após um processo de conhecimento, acolhimento e integração na nova organização (Cooper-thomas & Anderson, 2006). A socialização também pode ser conceituada como sendo o processo e a maneira como as pessoas que já estão numa organização estruturam e organizam o recrutamento, a entrada e a movimentação dos colaboradores de forma a permitir que eles se transformem em efetivos atores organizacionais, aproveitando as suas experiências e conhecimentos (Van Maanen, 1978; Van Maanen & Schein, 1979). Esses conceitos envolvem as fases de socialização antecipatória, socialização na fase do encontro e a socialização na fase de mudanças e aquisições. A presente tese se debruça mais pontualmente sobre a fase de encontro, trazendo contribuições da fase antecipatória, sem, contudo, adentrar a fase de mudança e aquisições.

Por outro lado, o *Coaching* é entendido como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal que se concretiza num processo que se utiliza de estratégias de interação focadas e estruturadas entre *coach* e *coachee*, com técnicas que pretendem estimular as mudanças que aqueles que participam do

processo desejam (Cox *et al.*, 2010). O *Coaching* também é considerado um processo que permite ao indivíduo assumir o protagonismo de suas escolhas ao fazer com que o conhecimento trabalhe para si mesmo no caminho de desenvolver todo o seu potencial (Wolk, 2010). Enfim, o *Coaching* pode ser conceituado como uma maneira de estimular o aprendizado e o desenvolvimento pessoal, fazendo com que as pessoas melhorem o seu desempenho organizacional por meio do desbloqueio de suas potencialidades (Downey, 2010; Whitmore, 2009).

Ao se analisar os conceitos de socialização e de *Coaching* percebe-se a complementaridade entre aquilo que o primeiro precisa e aquilo que o segundo oferece. Porém, até ao presente o *Coaching* não tem sido utilizado na fase de encontro da socialização, que é o momento em que o novo colaborador chega na organização, como parte das ferramentas de acolhimento e de integração. Buscando na literatura sobre as áreas em que um processo de socialização deve incidir e os benefícios que o *Coaching* pode oferecer, a complementaridade fica evidente. De um lado, para Saks e Ashforth (1997), um processo de socialização deve compreender seis áreas, sendo elas (1) as táticas de socialização; (2) os treinamentos de socialização; (3) a socialização proativa; (4) a aprendizagem e o conteúdo de socialização; (5) a socialização em grupo; e (6) os moderadores, os mediadores e as diferenças individuais. De outro lado, para Gormley e van Nieuwerburgh (2014), o uso do *Coaching* nas organizações oferece as seguintes vantagens: (1) contribui na construção dos programas de desenvolvimento das pessoas nas organizações; (2) atua nos processos de gestão de desempenho e de *feedback* organizacional; (3) oferece uma abordagem holística de desbloqueio do potencial individual e organizacional; (4) incrementa o desempenho dentro das organizações; (5) demonstra um compromisso organizacional para o crescimento individual; e (6) cria um ambiente favorável às mudanças, recompensando colaboradores, clientes e os demais *stakeholders*. O quadro abaixo mostra que há complementaridade entre aquilo que a socialização compreende em suas áreas de preocupação com o processo e aquilo que o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal tem como pretensão oferecer.

**Figura 13. Convergências entre socialização e o *Coaching***

CONVERGÊNCIAS ENTRE A SOCIALIZAÇÃO E O <i>COACHING</i>	
SOCIALIZAÇÃO – Necessidades	<i>COACHING</i> – Benefícios
Táticas de Socialização	Programa de Desenvolvimento de Pessoas
Treinamentos de Socialização	Processo de Gestão de Desempenho e Feedback
Socialização Proativa	Visão Holística e desbloqueio do potencial
Aprendizagem e Conteúdos de Socialização	Desempenho organizacional
Socialização em Grupo	Compromisso organizacional e crescimento individual
Moderadores, Mediadores e as diferenças	Favorável às mudanças

Fonte: (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014; Saks & Ashforth, 1997)

As seis áreas de abrangência que devem estar presentes para que um processo de socialização seja efetivo, segundo Saks e Ashforth (1997), alinham-se com as vantagens de se implementar o *Coaching* para contribuir nesse processo.

As táticas de socialização, classificadas, segundo Jones (1986), como sendo institucionalizadas e individualizadas, divididas entre as áreas de contexto, conteúdo e aspetos sociais, tem como função integrar o novo colaborador por meio da diminuição das incertezas no novo ambiente, assim como o de estimular o desenvolvimento do seu potencial criativo, inovador e proativo (Saks & Ashforth, 1997). Pode-se depreender que é algo inserido naquilo que se propõe o *Coaching* como um programa de desenvolvimento de pessoas, que pode ganhar relevância na fase de encontro da socialização, uma vez que um período em que o novo colaborador tende a confirmar ou não o contrato psicológico estabelecido (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

Ao falar sobre os treinamentos de socialização, tem-se em mente um processo intencional e organizado por parte da organização para integrar o novo colaborador (Saks & Ashforth, 1997). Um processo planejado, programado e organizado para também atender as demandas do colaborador, com reflexos positivos na organização ao diminuir o índice de turnover que gera custos e perdas. Os treinamentos trabalham com a diminuição da incerteza e com o estímulo das competências, habilidades e atitudes positivas do novo colaborador. O *Coaching*, em contrapartida, oferece a vantagem de se fazer a gestão do desempenho, aliado com um *feedback* da situação na qual o novo colaborador se encontra, levando-o a assumir o protagonismo de sua trajetória organizacional (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

A terceira linha da Figura 13 (p. 136), que versa sobre a socialização proativa, é um item relevante na presente tese, uma vez que se constatou que grande parte das táticas de socialização se voltam para o processo de formatar o novo colaborador de acordo com aquilo que se espera dele. Entretanto, a própria socialização prevê que se deve buscar a proatividade do novo colaborador como forma de garantir que as características únicas do novo colaborador possam ser aproveitadas pela organização (Saks & Ashforth, 1997). E a proatividade, a criatividade e a inovação estão muito mais ligadas com o desejo de aprender do novo colaborador, que é central num processo de *coaching*. O *Coaching* possibilita que o novo colaborador desenvolva uma visão holística da organização e de si mesmo, levando-o a desbloquear o seu potencial, beneficiando-se e beneficiando a organização com o processo (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

A Figura 13 (p. 136) mostra na primeira coluna como uma área de abrangência da socialização os conteúdos e a aprendizagem. Entende-se que a socialização por meio dos conteúdos e o processo

de aprendizagem do novo colaborador deve incidir, primordialmente, sobre proficiência de desempenho, política, linguagem, pessoas, valores e objetivos organizacionais e a história da organização como elementos de aprendizagem para os novos colaboradores (Saks & Ashforth, 1997). Se, por um lado, com as táticas institucionalizadas tende a se obter melhores resultados com as áreas de proficiência do desempenho, por outro lado as táticas individualizadas podem influenciar mais positivamente a adoção dos valores, objetivos organizacionais, a linguagem e a própria política interna. Mais uma vez os benefícios produzidos pelo *Coaching* dão a visão da complementaridade no processo de socialização proporcionar ao novo colaborador a importância de se demonstrar e garantir o desempenho organizacional (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014).

A socialização em grupo, quinto item da Figura 13 (p. 136), revela um período crítico dentro da fase de encontro da socialização dos novos colaboradores, porque antes de se tornar um membro organizacional é fundamental que ele seja aceite e se torne um membro do grupo de trabalho. É necessário que o novo colaborador passe pela adesão ao novo grupo, podendo a partir daí, engajar-se, comprometer-se e avançar assumir o efetivo papel de membro do grupo, ou não (Saks & Ashforth, 1997). Nesse caminho, o novo colaborador precisa vencer um jogo de forças de apoio e de resistência à sua entrada ao grupo. Alguns vão procurar modificá-lo para que ele seja um elemento que contribua ao máximo, enquanto o novo colaborador vai querer ajustar o grupo às suas expectativas. Nesse caminho o *Coaching*, como ferramenta individual, pode contribuir para que o novo colaborador assuma o compromisso organizacional alinhado com a necessidade de crescimento individual (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014). É uma ferramenta complementar e que pode ser uma zona de segurança para o novo colaborador poder expor seus medos, incertezas e inseguranças que enfrenta no grupo. Um dos entrevistados comentou que ele somente passou a se sentir como membro efetivo da organização depois de cinco anos e complementou, *“Talvez se eu tivesse tido a oportunidade de fazer Coaching eu poderia ter falado coisas que no meu grupo não dava. Poderia desabafar e botar os meus medos para fora”* (Entrevistado 2).

A linha da Figura 13 (p. 136), que na coluna da socialização fala dos moderadores, mediadores e das diferenças é uma preocupação com as dessemelhanças que podem contribuir ou prejudicar um adequado processo de socialização. Nesse momento, a preocupação está com aquilo que faz com que o colaborador seja diferente, impedindo-o de ser um membro pleno da nova organização (Saks & Ashforth, 1997). São variáveis culturais, diferenças de idade e de estilo de vida que mais fortemente impactam a adequada socialização e o *coaching*, como ferramenta que se beneficia da mudança, tende a levar a que os novos colaboradores não julguem a diferença, mas que a entendam.

Portanto, percebe-se que as seis áreas que são compreendidas num adequado processo de socialização encontram complementaridade naquilo que o *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal tem a oferecer, encontrando uma justaposição demonstrada na Figura 13 (p. 136). “O *Coaching* estar disponível já na chegada do novo colaborador pode ser uma forma de trabalhar a prevenção para evitar o desligamento prematuro do novo colaborador”, foi o comentário do Entrevistado 17.

Ao avançar pontualmente para a socialização na fase do encontro, que envolve as atividades de acolhimento e integração, Feldman (1976) estabelece quatro processos que a compõe: (1) iniciação à tarefa, que ocorre na medida em que o colaborador vai ganhando as competências para executar plenamente o seu trabalho; (2) iniciação ao grupo, que ocorre pela aceitação do novo colaborador pelos demais membros da organização, indicando a evolução na construção de suas novas relações interpessoais; (3) definição do papel, que ocorre mediante um acordo implícito ou explícito com o grupo de trabalho sobre qual é a missão a desempenhar, as prioridades e a alocação do tempo para estas tarefas, indicando o grau de esclarecimento do seu papel; e (4) avaliação congruente, realizada pelo colaborador e um supervisor avaliando o seu progresso na organização, buscando consenso sobre o facto de forma global e também avaliando pontos fortes e fracos de forma específica.

Comparativamente, a metodologia de *Coaching* Transformacional apresenta quatro etapas que são convergentes com os quatro processos propostos para a fase de encontro da socialização. Um processo de *Coaching* Transformacional, conforme proposto por Wolk, (2010) tem: (1) introdução ou abertura, marca o início da relação entre *coach* e *coachee* e na sequência o início da sessão e do processo; (2) exploração, compreensão e interpretação, trata do momento em que o *coach* questiona o *coachee* para que haja um entendimento da situação problema apresentada; (3) expansão, leva a situação problema para o âmbito das possibilidades, das soluções; (4) fechamento, encerra a sessão ou o processo com o compromisso de ação do *coachee*.

A Figura 11 (p. 115), vê-se que ela mostra os quatro processos presentes na fase de encontro da socialização que são convergentes com as quatro etapas de um processo de *Coaching*. Para que a socialização tenha êxito, os quatro processos devem ser concluídos na fase de encontro. Para que o *Coaching* alcance os seus objetivos, as quatro etapas devem ser percorridas nas sessões e no processo.

A iniciação à tarefa ocorre a partir da assunção da função pelo novo colaborador, avançando para a sensação de que ele é competente para executar aquilo que dele se espera até o momento em que passa a ser aceite como membro pleno da equipe e da organização (Feldman, 1976). Similarmente, a primeira etapa do *Coaching* denominada de introdução/abertura serve para que o *coachee* seja

introduzido ao processo e revele as suas buscas no caminho da construção da confiança com o seu *coach* (Wolk, 2010). Acredita-se que tanto na iniciação à tarefa do processo de socialização quanto na introdução/abertura do *Coaching* há uma primeira sensação de insegurança até que se construa o conforto resultado do sentimento de competência e de confiança.

O segundo processo da fase de encontro da socialização fala da iniciação ao grupo, que é o período de desenvolvimento da aceitação pelos demais companheiros como um membro da equipe, necessitando de habilidades para o estabelecimento de relações interpessoais positivas (Feldman, 1976). Do outro lado, a segunda etapa do *Coaching* adentra a situação problema do *coachee* ao buscar explorar, compreender e interpretar aquilo que o levou ao processo. É o momento em que o *coach* conduz o *coachee* a um processo de reflexão sobre quais são os seus objetivos, sobre o seu entendimento da situação atual e uma ressignificação do ocorrido. Com isso, leva-se o *coachee* a entender o que está acontecendo, a diferenciar os factos das opiniões e a gerenciar as suas emoções no âmbito da situação. Trata-se de um momento de estudo recíproco e de estabelecimento de metas (Wolk, 2010). Tem-se a convicção de que os movimentos que ocorrem no processo de iniciação ao grupo com a exploração da realidade por parte do novo colaborador, são semelhantes àqueles realizados na etapa da exploração, compreensão e interpretação do *Coaching*.

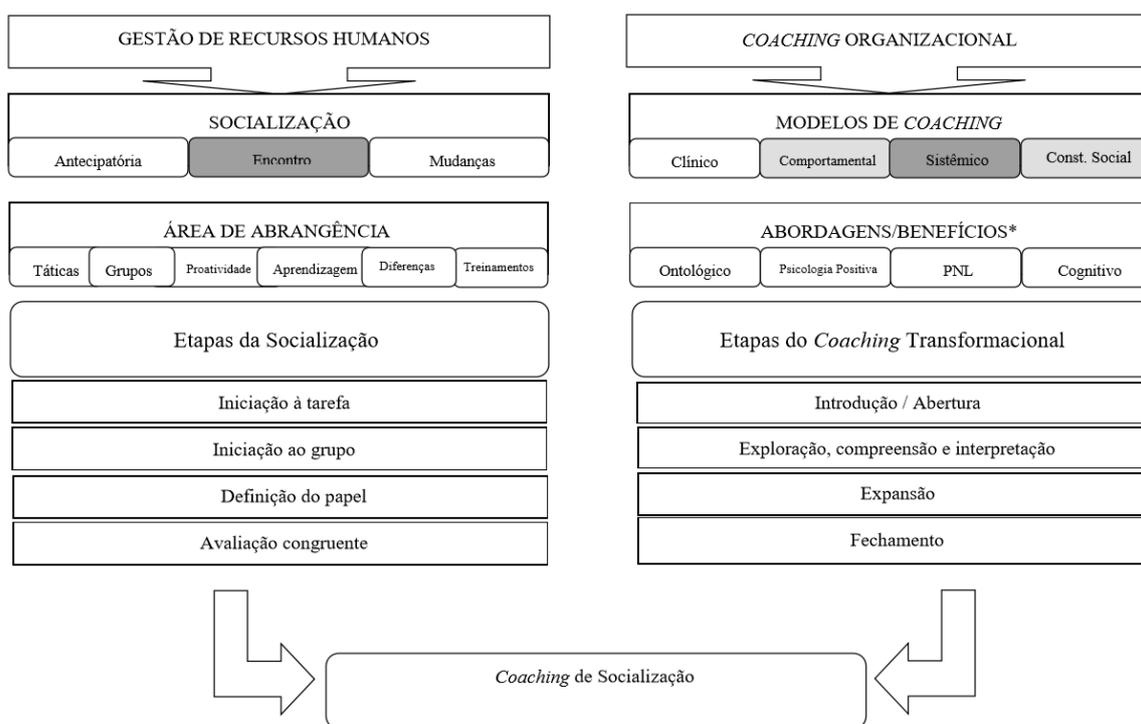
O terceiro processo da fase de encontro da socialização aborda a definição do papel por parte do novo colaborador frente ao grupo de trabalho, com relação às suas tarefas e o seu desempenho esperado. Essa consciência de suas responsabilidades favorece a que o novo colaborador tenha clareza sobre a relevância e os limites de seus papéis (Feldman, 1976). A terceira etapa do *Coaching* retrata as alternativas de mudar a realidade por meio da expansão em que se projetam ações efetivas (Wolk, 2010). Nessa etapa o *Coaching* trata pontualmente da importância do desempenho dos papéis, exibindo clara complementaridade com o terceiro processo da fase de encontro da socialização. Por isso, são elementos que podem ser aproveitados pelo uso do *Coaching* na socialização dos novos colaboradores.

Por fim, o quarto processo da fase de encontro da socialização versa sobre a importância de uma avaliação congruente a ser realizada entre o novo colaborador e a liderança do seu grupo, dando os indicadores do seu nível de progresso na vida organizacional. A avaliação congruente permite que o novo colaborador perceba e desenvolva os seus pontos fracos e valorize e reforce as suas fortalezas (Feldman, 1976). A quarta etapa do *Coaching* se dirige ao fechamento da sessão ou do processo, buscando um processo de reflexões finais sobre as questões tratadas e assumindo compromissos de ação para resultados futuros (Wolk, 2010). Da mesma forma como em processos e etapas anteriores a complementaridade entre aquilo que ocorre num e noutra estão presentes. Uma avaliação congruente

sobre o progresso da vida organizacional que ocorre no quarto processo de socialização na fase de encontro permite que as ações sejam tomadas para melhorar e construir o futuro desejado, semelhante ao explorado na quarta etapa do *Coaching*.

Analisando, comparativamente, os quatro processos de socialização na fase do encontro e as quatro etapas do *Coaching* Transformacional exibidos na Figura 11 (p. 115), a complementaridade é análoga aos pontos de convergência citados entre as necessidades descritas nas áreas de abrangência da socialização e os benefícios oferecidos pelo *Coaching* mostrados na Figura 13 (p. 136). Os resultados apresentados por meio das comparações, reforçam a relevância de que a GRH olhe para o *Coaching* de Socialização como uma ferramenta a mais na atividade de acolher, integrar e socializar os novos colaboradores, permitindo que eles se expressem por meio de suas características individuais, beneficiando indivíduo e organização num movimento ativo de buscar se socializar.

**Figura 14. *Coaching* de Socialização – o caminho final**



Da Secção 7.4 até a Secção 7.8 será apresentado e descrito o uso do *Coaching* de Socialização, antes, porém entende-se que é necessário esclarecer as ligações que foram feitas para se chegar a ela. A Figura 14 acima descreve o caminho percorrido da associação das teorias com aquilo que se espera de um processo de socialização, podendo ser percebidas diferenças entre a proposta inicial presentes na Figura 12 (p. 116). Ao se iniciar o processo de confecção da tese, tinha-se em mente a proposição de um modelo de *Coaching* ajustada a uma GERH fundamentada na gestão de competências para dentro

dela ser parte de uma fase. Porém, ao concluir a tese, tem-se o desenvolvimento de uma aplicação do *Coaching* como ferramenta de socialização sem uma conexão direta como uma orientação da GRH, mas como compromisso da organização com o desempenho próprio e do novo colaborador.

A GRH é responsável pelo processo de socialização de novos colaboradores, notadamente na fase de encontro, o que exige que sejam implementadas táticas de acolhimento e de integração. As áreas de abrangência de um programa de socialização revelam as necessidades que o processo deve atender, entre elas escolher as táticas mais adequadas para cada processo. Por outro lado, o *Coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, frequentemente utilizado pela GRH com os profissionais que tem um histórico organizacional e, muitas vezes, entram em zonas de conflitos ou apresentam necessidades de desenvolvimento de algumas competências, majoritariamente, comportamentais. Entretanto, as pesquisas realizadas na literatura existente e as entrevistas feitas com os gestores de RH não revelaram o uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização, gerando estranheza. Comenta-se que alguns gestores fizeram referência ao uso do *Coaching* no caso da migração de função internamente, sendo esse movimento considerado como um novo processo de socialização. Também foram encontradas referências ao *Coaching* de transição de carreira. Considere-se que os benefícios divulgados como alcançados pelo uso do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal são convergentes com as necessidades elencadas pela GRH para que um processo de socialização tenha êxito.

Na Figura 6 (p. 74) são apontados os quatro grandes modelos de *Coaching*, segundo Barner e Higgins (2007), entre os quais, entende-se que o Modelo Sistêmico é aquele que mais possa contribuir para que o *Coaching* seja efetivo como ferramenta de socialização. A busca principal subjacente ao modelo de sistemas ou sistêmico é a condução do processo de maneira a alinhar as visões do *coachee* com aquela existente na realidade organizacional, contribuindo para que o novo colaborador se ajuste ao novo sistema. É esse ajustamento que o processo de socialização tem como objetivo ao receber um novo colaborador, colocando-se o *Coaching* como mais uma ferramenta auxiliar. Cabe ressaltar que o *coachee* também é entendido como um sistema completo e complexo, analogamente **àquilo** que a organização é considerada (Morin, 2003). Entretanto, a aplicação do *Coaching* na fase de socialização não somente se embasa no modelo de sistemas. Ele também encontra suporte nos modelos comportamental e construtivista social, embora com menor intensidade. Por fim, o conhecimento do *coach* com relação ao modelo clínico pode contribuir para identificar alguma patologia, caso em que não será mais o *Coaching* a ferramenta adequada.

Na Figura 7 (p. 81) também são mostradas as principais abordagens que tendem a oferecer subsídios para a aplicação do *Coaching* de socialização, sendo as abordagens do *Coaching* ontológico, *Coaching* da psicologia positiva, *Coaching* com PNL e a abordagem de *Coaching* cognitivo desenvolvimentista aquelas que têm maior conexão. Entre as inúmeras abordagens existentes e as onze abordagens descritas na revisão de literatura, acredita-se que estas são aquelas que mais podem contribuir para um processo de *Coaching* utilizado na fase de encontro da socialização, embora as demais abordagens também ofereçam instrumentos e um quadro teórico referencial que permita contribuir para o processo. Entenda-se as abordagens de *Coaching* como os pressupostos teóricos que fundamentam a prática, revelando conceitos e premissas sobre o desenvolvimento das pessoas em ambiente organizacional ou fora dele, bem como as dificuldades e os obstáculos encontrados no processo e explorando a sua dinâmica de aplicação (Cox *et al.*, 2010). Comenta-se que as abordagens tendem a oferecer subsídios teóricos e práticos para os diferentes modelos, num movimento de retroalimentação, porque também elas se vinculam mais ou menos com os modelos. Diferentes abordagens também tendem a permear uma mesma metodologia e os diferentes usos do *Coaching*. Por isso, na pretensão de se usar o *Coaching* como uma ferramenta de socialização o foco deve estar nas necessidades exibidas pela GRH para aquilo que se espera que ocorra na fase de encontro do novo colaborador com a organização, podendo uma ou outra abordagem ser a mais adequada dependendo da realidade organizacional e das afinidades do *coach*.

Enfim, a Figura 11 (p. 115) mostra mais uma vez a similaridade entre os processos presentes na fase de encontro da socialização (Feldman, 1976) e as etapas pensadas na metodologia do *Coaching* Transformacional (Wolk, 2010), usada para a tese. Comenta-se que outras metodologias, escolas ou tipos de *Coaching* podem ter uma divisão diferente das etapas, entretanto a complementaridade entre os processos da fase de encontro da socialização e a estrutura de um processo de *Coaching* permanece. Destaque-se que tanto o processo de socialização na fase de encontro como um processo de *Coaching* distribuído entre as suas sessões não são algo estanque e que aconteça linearmente. O processo de socialização na fase do encontro não ocorre avançando ordenadamente da iniciação à tarefa, passando para a iniciação ao grupo, progredindo para a definição do papel e sendo concluído com uma avaliação congruente. O início ocorre com a chegada à organização, porém os processos podem avançar e retroceder dentro de um movimento não linear. A iniciação à tarefa pode ter sido exitosa, assim como a definição dos papéis, entretanto a iniciação ao grupo pode não ter sido tão efetiva quanto os outros processos. Em outras circunstâncias a iniciação ao grupo pode ter sido boa, enquanto a iniciação à tarefa não, dependendo de uma avaliação congruente para seguir o processo. O mesmo fenômeno

ocorre no processo de *Coaching* com suas etapas dentro do processo programado e com as mesmas etapas acontecendo dentro de uma sessão. É o movimento não linear que permite que o processo de socialização e o *Coaching* como uma ferramenta de socialização possam ser efetivos, porque não são radicais, restritivos ou definitivos. Entende-se que ambos trabalham com as alternativas.

A Figura 11 (p. 115) aponta as ligações e a evolução do pensamento para se propor o *Coaching* como uma ferramenta passível de uso na fase de encontro do processo de socialização. Entretanto, cabe ainda analisar o enquadramento do *Coaching* de socialização como uma das táticas que a GRH de uma organização pode dispor para cumprir com o processo de socialização. Desse modo, resgatando-se a Figura 3 (p. 43), consegue-se confirmar que o *Coaching* de Socialização pode ser classificado como uma tática de socialização predominantemente individualizada de cunho individual e informal quanto ao contexto, embora exiba característica levemente formal; não-sequencial e variável com relação ao conteúdo; disjuntiva, pela classificação individualizada, e de investidura, quanto a classificação institucionalizada, com relação ao aspeto social.

Depreende-se das análises da literatura sobre socialização e *Coaching*, que esta, sendo usada como uma tática de socialização, será classificada como individual com relação ao contexto, uma vez que se trata de uma aplicação individual para estimular a que o novo colaborador manifeste a sua heterogeneidade (Jones, 1986). Trata-se de evitar o nivelamento comum nas táticas institucionalizadas e coletivas que tendem a homogeneizar os comportamentos individuais (Herrmann, 2013). Por isso, segundo o autor, a prática também se alinha com o uso de táticas individualizadas em que o novo colaborador assume o protagonismo de sua inserção na organização, desempenhando um papel ativo como previsto no *Coaching*. O *Coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal que considera e estimula o processo de autoaprendizagem (Anderson *et al.*, 2008; Whitmore, 2002) e pode encorajar a que o novo colaborador desenvolva o processo de autoaprendizagem dirigida para as necessidades encontradas no processo de socialização (Ellinger, 2004). Com isso, o novo colaborador se habilitará a dar a sua contribuição de forma criativa, proativa e inovadora como um membro único e singular. Ainda com relação ao contexto, o *Coaching* de Socialização pode ser considerado uma tática informal pela característica do *Coaching* como processo não formal em que o colaborador é levado a entender e a assumir o seu papel, embora tenha também características derivadas da formalidade que é a separação dos demais colaboradores para desenvolver as competências da função (Jones, 1986).

Jones (1986) coloca as táticas sequenciais e fixas ligadas às táticas institucionalizadas no grupo de Conteúdo e as táticas Não-Sequenciais e Variáveis vinculadas às táticas individualizadas. Com relação às táticas de conteúdo o *Coaching* de Socialização está fortemente em sintonia com as táticas

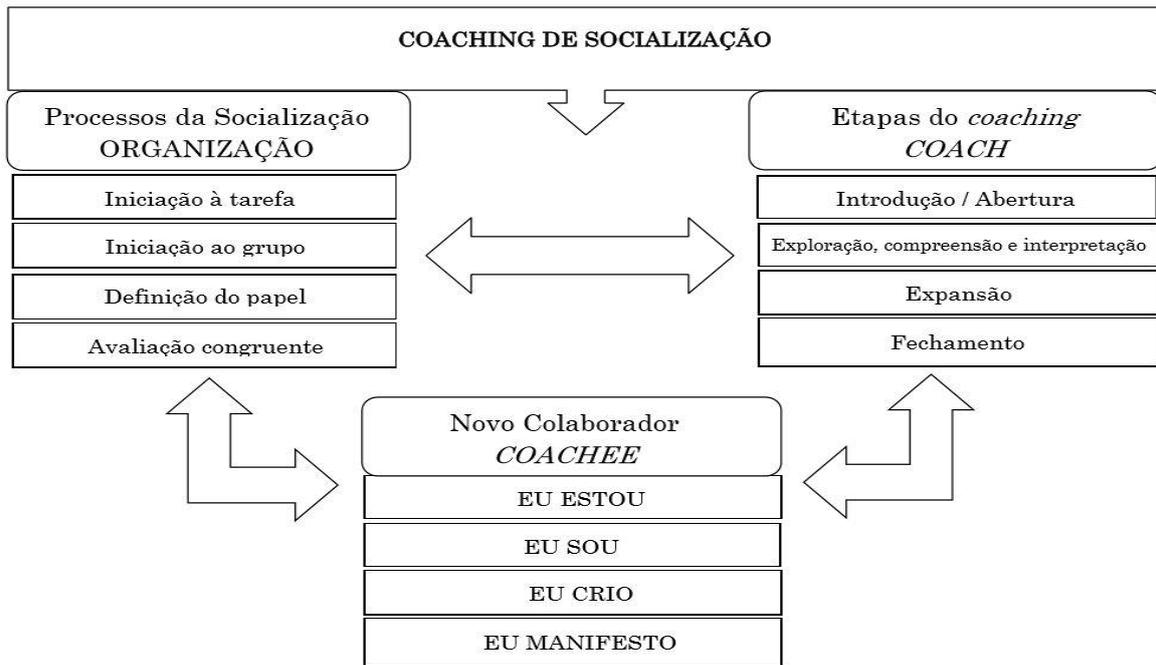
individualizadas porque não exibe um calendário de realização de tarefas e tampouco tem as informações sobre o caminho a ser seguido pelo novo colaborador. Outra vez o *Coaching* de Socialização se alinha com o pensamento de Herrmann (2013) como elemento de estímulo à iniciativa e com Ellinger (2004) para levar o novo colaborador ao movimento da autoaprendizagem dirigida, assim como é da natureza do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal.

O grupo dos aspetos sociais proposto por Jones (1986) engloba as táticas Serial e de Investidura pelo lado das táticas institucionalizadas e as táticas Disjuntivas e de Despojamento pelo lado das táticas individualizadas. Há aqui o entendimento de que o *Coaching* de Socialização se alinha com as táticas individualizadas Disjuntivas e com as táticas institucionalizadas de Investidura, numa oposição de classificação de táticas no aspeto social. Entretanto, essa associação é convergente com a essência do *Coaching* com o propósito de levar o novo colaborador a entender e interpretar para construir as suas próprias definições de cada um dos desafios que a nova função exige (Gallwey, 2000), caracterizando-se como uma tática disjuntiva individualizada. O *Coaching* de socialização também é convergente com as táticas de investidura institucionalizadas que trabalham com o conceito de reforçar as crenças pessoais nas suas capacidades e competências. Entende-se que esse alinhamento do *Coaching* de Socialização encontra suporte nas proposições de Herrmann (2013) de levar o indivíduo a desempenhar um papel ativo no seu processo de socialização revelando seu lado proativo, criativo e inovador, assim como nas teorias da autoaprendizagem dirigida para os interesses do indivíduo e que estejam em sintonia com os propósitos organizacionais (Ellinger, 2004).

Após o entendimento da literatura pesquisada e estudada, da prática analisada e das necessidades de um processo de socialização, assim como os benefícios produzidos por um processo de *Coaching*, finalmente se chega ao *Coaching* de Socialização. A Figura 15 (p. 146) faz um recorte dos quatro processos de socialização na fase de encontro (Feldman, 1976) e das quatro etapas do *Coaching* transformacional (Wolk, 2010) usado para fundamentar a aplicação do *Coaching* de Socialização que deverá considerar os quatro momentos do novo colaborador: o Eu Estou, o Eu Sou, o Eu Crio e o Eu Manifesto (Wilber, 1997, 2011).

Ao observar a Figura 15 a seguir, pode-se depreender dela que o *Coaching* de Socialização trabalha de uma perspectiva de movimento e de troca que acontece entre as partes envolvidas no processo: (1) o *coachee*, que é o novo colaborador para quem a socialização é dirigida; (2) a organização, que é responsável pelos processos de socialização; e (3) o *Coach*, que é o responsável para aplicação do *Coaching* como uma tática de socialização.

Figura 15. Interdependências do *Coaching* de Socialização



Fonte: adaptado de Feldman (1976), Wilber (1997, 2011) e Wolk (2010)

O *Coaching* de Socialização parte do entendimento das necessidades do novo colaborador se situar no novo ambiente. O *Eu Estou* permite que ele se entenda como novo colaborador frente à tarefa, ao grupo e ao papel, considerando uma avaliação congruente que o *Coach* poderá explorar na abertura do processo de *Coaching*. O *Eu Sou* dá a dimensão de uma identidade frente à tarefa, ao grupo e ao papel por meio de uma avaliação congruente conduzida pelo *Coach* num movimento de exploração, compreensão e interpretação da nova realidade. O *Eu Crio* avança para a percepção da contribuição à tarefa, ao grupo e ao papel num movimento de expansão das alternativas usando um processo de avaliação impetrado pelo *Coach*. O *Eu Manifesto* proporciona que o novo colaborador se avalie de forma congruente como ele se exterioriza por meio da tarefa, no grupo e no papel ou papéis que ele desempenha. Porém, esse é um movimento circular, unidirecional e não linear.

Tem-se a convicção de que o novo colaborador tende a evoluir o nível de percepção sobre a tarefa, o grupo, o papel e o desempenho de forma assimétrica. Por vezes, uma reavaliação permite que o novo colaborador tenha uma nova perspectiva que o permitirá ser mais efetivo naquilo que ele pretende e daquilo que a organização necessita. Desse modo, assim como o *Eu Estou* afeta a tarefa, o grupo, o papel e a avaliação, a tarefa, o grupo, o papel podem afetar o *Eu Estou*. O mesmo movimento ocorre com o *Eu Sou*, o *Eu Crio* e o *Eu Manifesto* afetarem e serem afetados pela tarefa, pelo grupo, pelo papel e pela avaliação. E as percepções podem variar dentro de uma etapa do *Coaching* de Socialização em que se criam as condições de geração de confiança, de exploração, de expansão e de fechamento para

cada uma das situações enfrentadas pelo novo colaborador, bem como dentro das sessões, dos passos, das etapas e do processo na sua completude.

É nessa variabilidade, imprevisibilidade, multiplicidade e singularidade que se entende que o *Coaching* de socialização se alinha com a preocupação de não transformar a todos os colaboradores em massa comum, eliminando as características individuais que levaram a organização a contratá-lo (Herrmann, 2013). Com o *Coaching* de Socialização se pretende estimular o novo colaborador a se desenvolver na tarefa, de se inserir no grupo, de assumir o papel e de se avaliar congruentemente de forma a que mantenha a sua identidade oferecendo para a organização a sua criatividade, a sua proatividade e a sua capacidade de inovação (Allen, 2006; Cooper-thomas & Anderson, 2006).

Desse modo, a pretensão é a de que o *Coaching* de Socialização sirva como uma tática efetiva que possa entregar um processo de socialização efetivo do novo colaborador à sua nova organização, entendendo-os como sistemas complexos e completos (Morin, 2003).

A Secção 7.2 vai tratar de questões pontuais sobre aquilo que deve ser considerado no uso do *Coaching* de Socialização. Deve estar subjacente ao *Coaching* de Socialização a clareza dos objetivos das sessões entre o *Coach* e o *Coachee*. Diferentemente de muitas outras aplicações em que o *Coach* não precisa ter conhecimento da área sobre a qual o *coachee* quer se desenvolver, nessa aplicação é fundamental que o *Coach* conheça os caminhos, as ferramentas e as trilhas de aprendizagem oferecidas pela organização e que estão disponíveis para o *coachee*, o novo colaborador. Da mesma forma, o *Coach* deve saber que o que se espera ao final do processo de *Coaching*, preferencialmente, é que se tenha um colaborador socializado e que foi ativo nesse processo. Caso contrário, o desligamento também é uma opção. Enfim, como o processo de socialização também é um processo de aprendizagem, o *Coach* deve conhecer quais são as principais teorias que trabalham com a aprendizagem de adultos, principalmente os processos de autoaprendizagem e autoaprendizagem dirigida.

Esse será o passo dado na Secção 7.2 e suas subsecções.

## 7.2 AQUILO QUE O COACH DEVE SABER

O *Coaching* de Socialização requer do *coach* algumas diferentes perspectivas do *coach* convencional. A formação como *coach* é fundamental, porém se entende que o *coach* que trabalhar como elemento de apoio no processo de socialização dos novos colaboradores deve ter também um conhecimento específico daquilo que ocorre num processo de socialização. Diferentemente de outras aplicações e de usos do *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem em

que não se exige conhecimento sobre a área de interesse do *coachee*, acredita-se que o *coach* que trabalhar com o *Coaching* de socialização precisará conhecer a realidade vivida pelo *coachee*. Quais são as táticas de socialização programadas pela organização? Qual a trilha de aprendizagem disponível na organização para a integração do novo colaborador? Quais os processos que a socialização deve percorrer para levar o novo colaborador a estar integrado? Quais são os resultados esperados pela organização e pelo indivíduo para que ele seja um indivíduo organizacional pleno? O *Coaching* tende a ser uma ferramenta não diretiva (Downey, 2010; Gallwey, 2000), mas para o *Coaching* de Socialização conhecer sobre a própria área é relevante para que a ferramenta seja efetiva.

Desse modo, o *Coaching* de socialização exigirá do *coach* mais do que a devida formação da área. Ele deve ter em mente os objetivos subjacentes a um processo de socialização, sabendo de antemão o provável caminho a ser percorrido pelo *coachee* e as necessidades da organização; o *coach* também deve saber os processos presentes para que a socialização seja considerada exitosa; e o *coach* deve se aprofundar nas metodologias de aprendizagem de adultos com ênfase naquilo que se entende como autoaprendizagem dirigida. Não se trata de ser diretivo incorrendo naquilo que Herrmann (2013) identifica como a homegeneização do processo de socialização, mas de um conhecimento do quadro geral em que o *Coaching* será trabalhado para que possa contribuir de forma mais efetiva para o atendimento das necessidades organizacionais alinhadas com as buscas individuais do novo colaborador.

Serão os tópicos tratados a seguir.

### **7.2.1 A Formação do Coach de Socialização**

Entende-se que o *Coaching* de Socialização deva ser conduzido por um profissional *Coach* que tenha a requerida formação, além de conhecer as atribuições da área de RH da organização. Acredita-se que para trabalhar com o *Coaching* de Socialização o *Coach* deve ter conhecimentos sobre os processos de Recrutamento e Seleção, os pacotes de Remuneração e Benefícios, a relação dos Cargos e Salários, os indicadores de Avaliação de Desempenho e os programas de Treinamento e Desenvolvimento, entre outras atribuições da área de RH, incluindo neles as táticas de acolhimento e de integração para a socialização dos novos colaboradores. Justifica-se essa preocupação porque se trata de um processo de *Coaching* com objetivos claros para as partes envolvidas dentro daquilo que se espera para que a socialização seja positiva. Entretanto, destaca-se que o processo de *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal possa avançar para áreas do *coachee* que, aparentemente, extrapolem o escopo da socialização. O *Coaching* como processo, para além de ser orientado para a

socialização, é orientado para o indivíduo que é um sistema completo e complexo com todas as suas interdependências (Wilber, 1997; Dass & Parker, 1999; Morin, 2003). Para as patologias o caminho tende a ser a psicoterapia ou a psicanálise.

As formações que preparam um profissional para o exercício da profissão de *coach* são de variadas escolas, associações e outros organismos criados para organizar o exercício da profissão. Por se tratar de uma área relativamente nova não se tem uma confederação ou um conselho com reconhecimento público aceite unilateralmente. Entretanto, existem várias associações que reúnem os profissionais de *Coaching* que adotam critérios de formação e avaliação que certificam os *coaches* a exercerem a profissão segundo tais critérios, entre elas *International Coach Federation (ICF)*, *International Coaching Community (ICC)*, *Association Europeenne de Coaching*, *Special Interest Group (British Psychological Society)*, *Société Française de Coaching*, *Fédération Francophone des Coaches Professionnel*, *Association for Coaching*, *Center for Cognitive Coaching*, *Euro Coch List*, *International Association of Coaches*, *Certified Coach* e *European Mentoring and Coaching Council* (Barosa-Pereira, 2008). Portanto, a organização que pretenda adotar o *Coaching* de Socialização como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal deve estabelecer os critérios analisando as suas disponibilidades e as necessidades.

Particularmente, sugere-se que o profissional que atuar como *Coach* de Socialização conheça a organização na qual ele atue, preferencialmente que tenha vínculos com ela. Sabe-se que uma das prerrogativas do *Coaching* como processo é a sua não diretividade e a não existência de expectativas por parte do *coach* com relação ao *coachee*, entretanto a recomendação anterior se faz em função de que o *Coaching* de Socialização está localizado dentro de uma área delimitada. Existe uma expectativa do *coachee* e da organização para que ao final de um determinado período o novo colaborador seja considerado um membro organizacional pleno, exercendo as suas tarefas, sendo parte do grupo, assumindo os seus papéis e exibindo os resultados esperados em conformidade com as suas competências. Destaque-se aqui que a expectativa, assim como a diretividade não são papéis do *coach*, entretanto ao conhecer a sua área de atuação o *coach* poderá mensurar até onde vai o seu papel e as suas responsabilidades (Gallwey, 2000).

Assim, um *Coach* de Socialização deve ter a formação tradicional de um *coach*, que deve seguir os critérios de uma ou outra das escolas anteriormente mencionadas. Os critérios e as exigências variam. Desse modo, cabe a cada organização definir o seu nível de excelência para que o *coach* se encarregue do processo de socialização dos novos colaboradores.

Muitos dos programas de capacitação de *coaches* iniciam com formações direcionadas para o autocoaching. Normalmente são formações curtas de *Coaching* que visam despertar o interesse e também a identificação com uma nova futura atividade profissional que trabalhará com a responsabilidade de conduzir outras pessoas a alcançar um nível superior de desempenho. São formações que situam a origem do *Coaching* como processo de desenvolvimento pessoal, fazem um resgate histórico e mostram na prática algumas ferramentas de autodesenvolvimento. Havendo a vontade e a identidade com aquilo que se entende por *Coaching*, o processo de aprofundamento do conhecimento humano, notadamente em seus níveis comportamentais, tem seguimento. Com isso em mente, as formações avançam para a diferenciação entre a psicanálise, a psicoterapia e o *Coaching*, alertando que o processo de *Coaching* não é terapia, mas que pode ser terapêutico (Wolk, 2010). Trata-se de um processo de buscar alternativas para realidades presentes, sem, contudo, descortinar traumas passados. O foco sempre está na relação do presente com relação ao futuro desejado. São mostradas as maneiras que um *coach* pode contribuir para que o *coachee* encontre o seu melhor caminho, independentemente da área. Por isso, é importante que o *coach* aprenda sobre os processos de aprendizagem de adultos, uma vez que o *Coaching* não se propõe a ensinar, mas a estimular a que o *coachee* queira aprender. Com isso em mente, os cursos de formação em *Coaching* trabalham com a importância da distinção entre factos e opiniões, as observações e os julgamentos, os diálogos internos, as inferências e as interferências externas e internas, entre outros conhecimentos da natureza humana que permitem que o *coach* leve o *coachee* a desenvolver o seu potencial. Para que o *coach* se aproprie desse quadro teórico e prático é necessário que os cursos de formação também se estruturam de forma a combinar teoria e prática (Downey, 2010).

Não se pretende que isto seja um curso de formação em *Coaching*, apenas se quer destacar que é necessário que o *coach* tenha se empenhado e desenvolvido as capacidades que o levem a ser um *coach* eficaz. Pontualmente para o *Coaching* de Socialização, espera-se que o *coach* tenha a clareza das habilidades de que deve dispor e as intenções que o movem dentro do escopo esperado para o *Coaching* de Socialização. Assim, além do conhecimento convencional de um *coach*, o *Coach* de Socialização deve estar apto a entender o contexto organizacional, a construir relacionamentos, a estruturar as sessões de *Coaching*, ao gerenciamento do próprio comportamento, a fazer proposições e a ampliar as possibilidades do *coachee* por meio do aumento da consciência naquilo que se refere ao processo de socialização. Além disso, o *Coach* de Socialização deve ter em mente que o seu papel é o de conduzir o *coachee* para que ele alcance o objetivo de executar as suas tarefas com propriedade, a se integrar nos grupos de trabalho, a assumir os seus papéis dentro da organização e a entregar os

resultados esperados em conformidade com os critérios de avaliação organizacional. Para esse fim, espera-se que o *Coach* de Socialização seja capaz de criar um ambiente de confiança em que o *coachee* exponha as suas inseguranças, incertezas e inaptidões para poder minimizar as inseguranças e incertezas e desenvolver as suas aptidões. Desse modo, é relevante o *Coach* ter um conhecimento amplo da organização e dos caminhos organizados de acolhimento e de integração que contribuam para que as suas observações tenham efetividade nos resultados alcançados pelo *coachee* (Whitmore, 2009). Também cabe ao *coach* entender os limites do seu papel, respeitando sempre a autonomia do *coachee* no caminho de se tornar um membro pleno da organização.

Por fim, o *Coach* de Socialização deve exibir habilidades específicas que contribuam para que ele desempenhe o seu papel dentro do caminho de acolhimento e de integração que levará o *coachee* a se sentir plenamente socializado. Por isso, o *Coach* deve ser capaz de escutar ativamente, repetir, parafrasear e resumir o pensamento do *coachee*, contribuindo para que ele se ouça e com isso minimize as próprias dúvidas e incertezas. As perguntas se revelam como a principal ferramenta de um *coach*, permitindo que o *coachee* se reorganize e consiga ver o quadro geral (Gallwey, 2000). Com isso, o *Coach* de Socialização, que detém um conhecimento dos limites e da abrangência do seu papel, pode provocar no *coachee* a curiosidade, despertar a criatividade e estimular a proatividade que o levará a encontrar o seu ponto ideal quanto à tarefa, ao grupo, ao papel e aos resultados. O *Coach* de Socialização deve exibir as habilidades necessárias para ampliar a consciência do *coachee* quanto aos limites de suas potencialidades, fazendo com ele se desenvolva na plenitude, beneficiando a organização e a si mesmo.

A sugestão de que um *Coach* de Socialização tenha vínculos com a organização na qual o novo colaborador está buscando se tornar membro pleno não é excludente. A partir da análise da pesquisa bibliográfica realizada, das entrevistas com os gestores das vinte e uma empresas visitadas e contando com a experiência de quem produz a presente tese, tem-se como entendimento de que esta é uma opção. Entretanto, nada impede que uma organização contrate *coaches* independentes para realizar os processos de *Coaching* de Socialização, uma vez que estejam bem alinhados e delimitados os campos de atuação de cada uma das partes, assim como os objetivos esperados estejam claros.

Acredita-se que o *Coach* de Socialização deva se aprofundar no conhecimento daquilo que se entende por aprendizagem de adultos. A próxima subsecção versará sobre o tema.

### **7.2.2 Aprendizagem de adultos – uma necessidade para o Coach de Socialização**

Ainda que que seja um uso e uma aplicação novos, o *Coaching* de Socialização trabalha com aquilo que se entende ser o principal diferenciador com as demais ferramentas de desenvolvimento

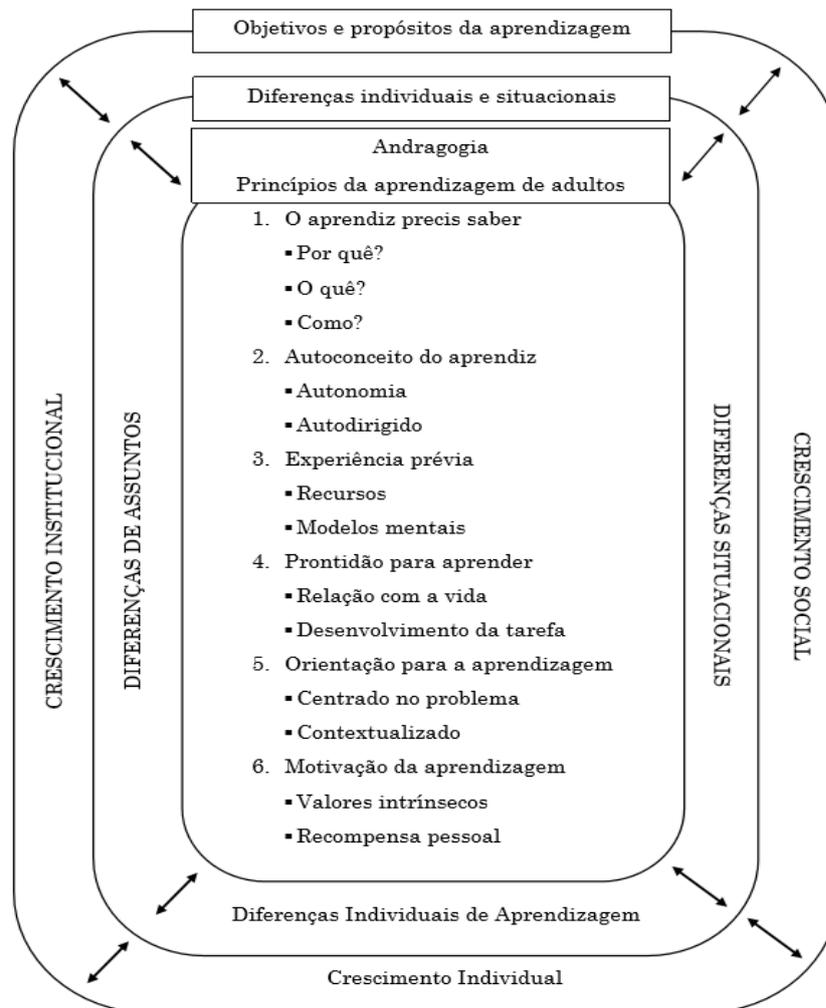
pessoal: o *Coaching* não se propõe a ensinar, mas sim a permitir que o outro aprenda (Gallwey, 2000; Whitmore, 2002; Wolk, 2010; Downey, 2010). O outro, em questão, é um adulto. Desse modo, cabe ao *Coach* de Socialização ter uma base sólida daquilo que se entende como aprendizagem de adultos, conhecendo a andragogia de Knowles dos anos 1970 (Knowles *et al.*, 2005); a aprendizagem experiencial proposta por David Kolb em 1984 (Kolb, 2015); e a aprendizagem transformativa de Mezirow de 1990 (Cox *et al.*, 2010). Enfim, o *coach* deve conhecer e estar ciente de que o *Coaching* de Socialização se trata de um processo de aprendizagem autodirigida (Ellinger, 2004) em que o *coachee*, o novo colaborador, é o foco.

O *Coach* de Socialização deve conhecer sobre a andragogia como um processo de aprendizagem de adultos. Entenda-se andragogida como a maneira de orientar ou estimular os adultos a aprender para atender aos próprios objetivos, sendo considerado o processo de obter conhecimento e expertise (Knowles *et al.*, 2005). Os autores destacam que a aprendizagem envolve mudança, atendimento de necessidades, aprendizado como processo, como produto e como função, além de crescimento natural do indivíduo, controle do processo, movimento na direção desejada, desenvolvimento de competências latentes, envolvimento pessoal, iniciativa individual, avaliação da aprendizagem em domínios diferentes e de forma independente. O *Coach* de Socialização precisa ter isso em mente, uma vez que o novo colaborador é um adulto que terá essas questões subjacentes no caminho da socialização plena que envolvem um processo de aprendizagem em diferentes áreas com a expectativa de alcançar determinados resultados. A andragogia, segundo Knowles *et al.* (2005), é composta por um conjunto de seis princípios, sendo eles: (1) o aprendiz precisa saber porquê aprende aquilo que aprende – por quê, o quê e como aprender? (2) O aprendiz tem um autoconceito autônomo e autodirigido – o que ele pensa sobre si mesmo? (3) A experiência anterior é importante para o aprendiz, revelando os recursos de que dispõem e os modelos mentais que o dirigem – quais foram as suas experiências? (4) O aprendiz está pronto para aprender desde que a aprendizagem tenha relação com a vida ou com as tarefas – qual é a relação da aprendizagem com a situação atual? (5) O aprendiz está orientado para a aprendizagem – qual é o contexto e qual é o problema que será resolvido? (6) As motivações para aprender – o que leva o aprendiz a querer aprender? Cabe ao *Coach* de Socialização ter consciência dos princípios propostos por Knowles *et al.* (2005) sobre como os adultos aprendem para poder contribuir eficazmente no processo de socialização do novo colaborador.

A Figura 16 abaixo ilustra como a andragogia funciona na prática. Ao observar a figura, o *Coach* de Socialização pode entender que as questões propostas devem considerar o indivíduo que está no centro do processo a partir das suas possíveis motivações, criando um movimento de alimentação e

retroalimentação entre os objetivos individuais e a sua realidade ambiental (Knowles *et al.*, 2005). A Figura 16 reflete as influências a que o novo colaborador e a organização estão sujeitos com a presença recíproca, cabendo ao *coach* conhecer a realidade para estimular o crescimento de ambos.

Figura 16. Andragogia na prática

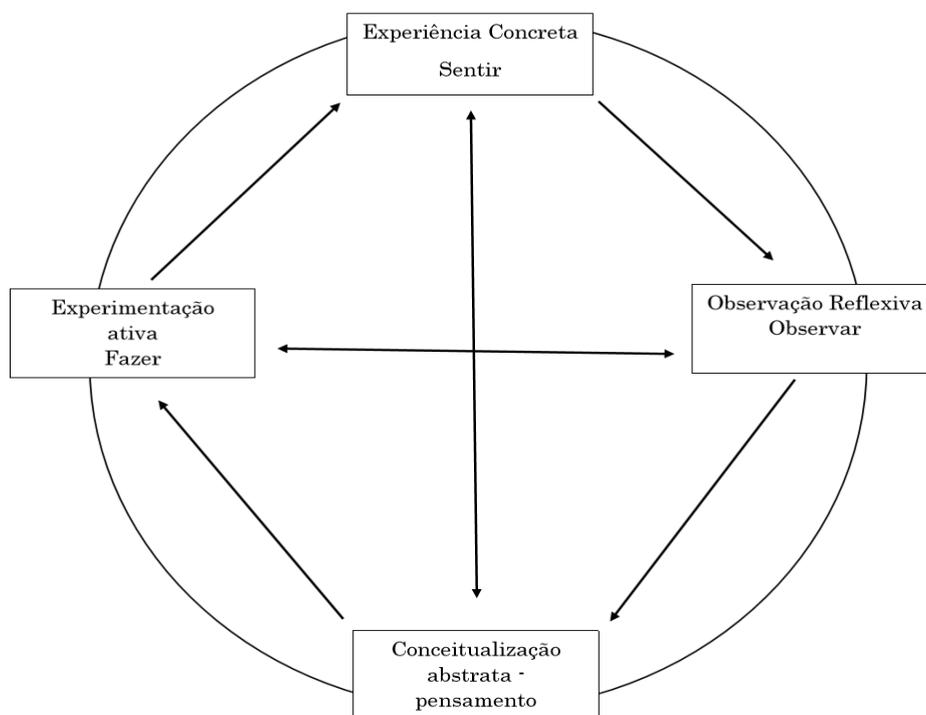


Fonte: traduzido de Knowles *et al.* (2005)

A Aprendizagem Experiencial é uma teoria de aprendizagem de adultos que o *Coach* de Socialização deve ter conhecimento, uma vez que também tem contribuições a dar para que o processo de socialização seja exitoso. Segundo Kolb (1984), a aprendizagem é um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação produzida pela experiência e que apresenta alguns elementos críticos: a ênfase é dada no processo de adaptação e na aprendizagem, considerando os resultados como uma consequência; o conhecimento é um processo de transformação, sendo criado e recriado continuamente; e a aprendizagem transforma a experiência em algo objetivo e subjetivo, exigindo que se entenda a natureza do conhecimento. Em Kolb (2015), o conceito de aprendizagem é

descrito como um fenômeno contínuo que usa experiências concretas para se construir. Percebe-se que o *Coach* de Socialização deve ter conhecimento de tais teorias sobre a construção do conhecimento para poder contribuir com o novo colaborador nas escolhas que o levem a desfrutar de experiências que contribuam para o processo de socialização.

**Figura 17: Ciclo de Aprendizagem**



Fonte: Traduzido e adaptado de Kolb (1984)

Desse modo, para Kolb (2015), a aprendizagem experiencial tende a ser um processo argumentativo que integra a experiência, os conceitos e as observações de onde advém a direção para o impulso, algo muito parecido com aquilo que se encontra nos processos de *Coaching* (Cox *et al.*, 2010). A Figura 17 acima mostra como Kolb (1984) concebeu o ciclo de aprendizagem de adultos e que deve estar subjacente à atuação do *Coach* de Socialização. Cabe ao *coach* entender o momento vivido pelo novo colaborador no seu caminho de sentir a experiência, de observar e refletir, de abstratamente conceitualizar e de ativamente experimentar ao fazer a tarefa, ao buscar espaço no grupo, ao entender o seu papel e de entregar os resultados. A consciência do *coach* sobre o processo de aprendizagem autogerida a que está exposto o novo colaborador, permitirá que ele entenda as divergências que podem haver entre aquilo que o novo colaborador sente e o aquilo que ele observa; permitirá que o *coach* acompanhe a assimilação resultante daquilo que o novo colaborador observa que se confirma ou não naquilo que ele pensa; possibilitará que o *coach* perceba as convergências entre o que o novo colaborador pensa e o que ele faz; e, por fim, permitirá que o *coach* conduza o novo

colaborador a se tornar um membro pleno da nova organização, alinhando aquilo que ele sente e aquilo que ele faz.

Conhecer sobre a Aprendizagem Transformacional também será relevante para o *coach* que se candidatar a atuar no processo de socialização de novos colaboradores. Entenda-se a Aprendizagem Transformacional como um processo de mudança das percepções sobre a própria capacidade de alterar o entendimento sobre si mesmo e sobre os outros, tendo como fundamento a revisão das crenças, dos princípios e dos sentimentos individuais (Mezirow, 1990 *apud* Cox *et al.*, 2010). Considere-se que o novo colaborador está num momento crucial de sua trajetória pessoal e profissional quando ingressa na nova organização e está sujeito ao processo de socialização, em que as crenças antigas serão confrontadas com uma realidade que pode ser divergente; em que os princípios do novo colaborador podem ser confrontados com valores não concordantes; em que os sentimentos podem sofrer variações porque o novo colaborador está numa zona de desconforto que pode diminuir a própria capacidade de aprendizagem. Por isso, é importante que o *coach* tenha isso em mente ao conduzir um processo de *Coaching* de Socialização, estimulando o impulso para que uma aprendizagem profunda e transformacional ocorra de maneira espontânea ou induzida no enfrentamento de dilemas na realização das tarefas, na aceitação do grupo, na assunção dos papéis organizacionais ou no momento da avaliação do desempenho. O *coach* deve estar apto a levar o novo colaborador para um processo de reflexão que resulte em mudanças e transformações por meio da aprendizagem.

Enfim, entenda-se que a aprendizagem de adultos, mais especificamente a aprendizagem de adultos autodirigida que se espera no *Coaching* de Socialização, segundo Knowles *et al.* (2005), é um processo em que o indivíduo toma a iniciativa de avaliar as suas necessidades de aprendizagem, estabelece os objetivos, identifica os recursos, escolhe e implementa as estratégias de aprendizagem para, por fim, avaliar os resultados. Cabe ao *Coach* de Socialização ter o conhecimento e as habilidades para apoiar o processo.

“A aprendizagem contínua é a arma secreta do empoderamento dos adultos nessa era de constantes mudanças”, afirmou McLean, (2012, p. 197) que estabeleceu uma agenda de aprendizagem dos clientes, que no caso da tese são os novos colaboradores. Assim, aqui se apresentará o que a autora sugere como agenda fazendo as conexões com o *Coaching* de Socialização e a área de RH. A autora defende que entender esse preceito de aprendizagem contínua é uma vantagem que poucos têm tirado, porque a grande maioria ainda atrela a aprendizagem à fase da juventude. Com isso, perde-se as possibilidades de aprendizagem na meia idade, perdendo espaço para as gerações mais jovens. Adultos ainda jovens perdem oportunidades e adultos não tão jovens adotam comportamentos velhos.

O *Coaching* como processo tem se apropriado disso e estimulado a que os *coachees* se voltem para a autoaprendizagem dirigida. Cabe à área de RH assumir essa postura e adotar a cultura do *Coaching* e da aprendizagem, complementando a predominância do ensino, para conduzir os novos colaboradores pelo caminho da autoaprendizagem aprimorando o processo de socialização.

Os jovens adultos que ingressam em organizações na casa dos seus vinte anos, provavelmente, estão escrevendo os primeiros capítulos de suas vidas e os adultos mais velhos estão escrevendo outros capítulos de suas vidas. Entretanto, cabe destacar que a mudança é uma constante e adotar a postura da aprendizagem como uma forma de ver o mundo pode contribuir de forma significativa para que a aventura da vida adulta continue a ser desafiadora e prazerosa. Desse modo, McLean (2012) comenta que os *coaches* deveriam se fazer alguns questionamentos sobre os seus clientes que parecem estar prontos para um novo processo de aprendizagem, caso específico de um novo colaborador na fase de encontro da socialização. Subentende-se que se ele está disposto a entrar numa organização ele também está disposto a aprender. Cabe ao *Coach* de Socialização compreender isso, assim como a área de RH explorar essa realidade em benefício do próprio indivíduo e da organização. Questões sugeridas: (1) o que o novo colaborador deve desaprender e como ele pode ser ajudado a construir uma agenda e um plano de acompanhamento? (2) O que ele deve desaprender para vislumbrar o futuro que ele realmente quer? (3) Quais os padrões de pensamento que o serviram no passado e que agora não servem mais? (4) Quais as novas informações que o novo colaborador precisa aprender e como o *Coach* de Socialização pode ajudá-lo a construir a agenda necessária com um plano de acompanhamento? (5) Quais as novas informações e conhecimentos ele precisa deter para desenvolver todo o potencial? (6) Quais as novas habilidades técnicas o novo colaborador precisa? (7) Como o *Coach* de Socialização pode ajudar o novo colaborador a encontrar os melhores ambientes de aprendizagem para atender as suas necessidades? (8) Como o *Coach* de Socialização pode contribuir a que o novo colaborador encontre os melhores professores e mentores que atendam à sua agenda de aprendizagem? (9) O que o *Coach* de Socialização pode fazer para melhorar a rede de contactos do novo colaborador de maneira efetiva?

As perguntas são sugeridas por McLean (2012) para se estruturar uma agenda de aprendizagem que contribua para que o cliente alcance os seus objetivos. Entende-se que esses questionamentos, adaptados para a realidade de um novo colaborador na fase de encontro da socialização possa cumprir aquilo que se espera do processo. O *Coach* de Socialização, com o autoquestionamento, consegue estabelecer o que ele precisa aprender para poder contribuir no processo de desenvolvimento do *coachee*. Por isso, para que o *Coach* tenha clareza sobre esses questionamentos ele precisa conhecer profundamente a área de GRH e o programa de acolhimento e de integração com todos os recursos

disponíveis. Isso porque no momento em que o *Coach* passar a indagar o novo colaborador sobre as suas necessidades, ele vai conseguir estruturar uma agenda de aprendizagem em conformidade com as tarefas a serem executadas, que atendam as próprias expectativas e as do grupo de trabalho, que contribuam para a definição dos seus papéis e que permitam uma avaliação congruente dos resultados.

Com o *Coaching* de Socialização, as trilhas de aprendizagem previstas pela área de RH tendem a fazer sentido para o novo colaborador, uma vez que ele inverterá o processo sobre aquilo que a organização gostaria de ensinar para as suas necessidades de aprendizagem.

McLean (2012) conclui dizendo que a vila global é um campus de aprendizagem em que os adultos podem escolher o ambiente no qual querem aprender, podendo ser por meio de livros, seminários, mentores, conferências, grupos de estudos, entre outros. Entende-se que o momento em que o novo colaborador está mais propício para a aprendizagem é na chegada na organização. Desse modo, cabe ao *Coaching* de Socialização ser essa ferramenta que impulse o novo colaborador a explorar todas as possibilidades de aprendizagem, explorando a sua criatividade e proatividade, podendo a inovação ser um resultado benéfico para o indivíduo e para a organização.

Entretanto, para que o *Coaching* de Socialização seja uma realidade nas organizações, também a GRH deve ter a clareza da importância de entender que o processo de aprendizagem como uma escolha autônoma deve ser tratado como uma vantagem competitiva.

É o tema da próxima seção.

### 7.3 A GRH, O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E O *COACHING* DE SOCIALIZAÇÃO

A presente seção apenas reforçará uma das tendências apresentadas para a área de GRH que é o foco no desenvolvimento das pessoas e que, segundo Holton, Swanson e Naquin (2001), tem sido negligenciado ao longo dos anos. O alerta dos autores foi feito há mais de quinze anos e continua a ser uma realidade, porque a GRH tem dado pouca importância para a necessidade de aprofundar o conhecimento e a sua aplicação naquilo que se refere à aprendizagem de adultos, principalmente considerando-a como um processo autodirigido. Talvez a pouca atenção dada à aprendizagem autodirigida predominante entre os adultos seja uma das razões pela qual a GRH tenha dada prioridade às táticas institucionalizadas de socialização em detrimento das táticas individualizadas de socialização. E a aprendizagem autoridigida de adultos tem sido ligada a um processo informal e incidental como resultado natural das oportunidades encontradas no ambiente da pessoa, entre eles o local de trabalho (Ellinger, 2004).

Na presente tese não se tem em foco as teorias voltadas para a área de recursos humanos. Independentemente de que a organização adote uma postura de GRH, sendo entendida como a gestão das relações de emprego e trabalho numa organização, buscando o empenhamento, o alto desempenho e o atendimento dos objetivos num grupo diverso de força de trabalho (Boxall *et al.*, 2007); ou de GERH, que no conceito busca conectar o capital social, intelectual e humano às necessidades estratégicas da organização (Bamberger & Meshoulam, 2000; Lengnick-Hall *et al.*, 2009), acredita-se que ambas mantenham o foco na organização. Na presente tese avança-se para que o foco seja igualmente dividido entre o indivíduo e a organização, uma vez que esta não existe sem aquele. Portanto, reforça-se que a busca da GRH, GERH, da Gestão por Competências ou qualquer nome que se dê ao processo organizacional que se preocupa em gerir o corpo humano que a compõe, deve ter o foco nas pessoas. Desse modo, desenvolvem-se as pessoas e as organizações, levando-as a alinharem e a alcançarem os seus objetivos. Conhecer sobre a autoaprendizagem de adultos é essencial, principalmente considerando as tendências da área de RH.

Conforme citado na Capítulo 2, as tendências da área de RH têm destacado a necessidade de que as organizações consigam levar o indivíduo a entregar o máximo de sua produtividade por meio do desenvolvimento integral de seu potencial. Entretanto, salienta-se que a recíproca deve ser verdadeira da organização para com o indivíduo. Quando o tema se volta para a socialização de novos colaboradores, ou para a área de Treinamento e Desenvolvimento de modo geral, o ensino sempre foi uma forma de buscar esse resultado. Ainda que as ofertas dentro do programa de socialização recebam o nome de trilhas de aprendizagem, o foco está voltado para ensinar sobre a organização, a função, as tarefas, o grupo e os resultados esperados. Por isso, acredita-se que a área de RH passe a considerar de forma mais efetiva aquilo que está por trás das teorias de aprendizagem de adultos, explorando aquilo que os colaboradores ou os novos colaboradores querem aprender. Com isso, acredita-se que se possa estimular a criatividade, a inovação e a proatividade do indivíduo em benefício próprio e da organização. Atende-se, dessa maneira, algumas das tendências estabelecidas por Odhiambo (2017), como a preocupação com os modelos, desenhos e abordagens para acompanhar e inovar num ambiente de mudança; enfatizar a preocupação da área de recursos humanos com as pessoas nas organizações; e fornecer nova base de dados para estudos posteriores.

Por isso, cabe à área de RH, independentemente de se identificar teoricamente com GRH, GERH ou Gestão por competências, conhecer sobre o processo de aprendizagem de adultos, entendendo que ela tem algumas características essenciais que levam o colaborador a ser mais competente e mais produtivo. O *Coaching* de Socialização carrega essa abordagem em sua essência. Enfim, acredita-se que

a área de RH, com foco na aprendizagem autodirigida que predomina na forma que os adultos incorporam novos conhecimentos, tenderá a adotar parte da cultura do *Coaching*, descrita como a cultura da mudança (McHenry *et al.*, 2008). Entende-se que há um alinhamento entre a informalidade e a incidentalidade subjacentes ao processo de aprendizagem autodirigida de adultos e o *coaching* como um orientador do progresso do movimento. Acredita-se que o momento de entrada do novo colaborador seja um momento crítico em que a aprendizagem autodirigida deve ser estimulada, cabendo à GRH estar aberta às necessidades organizacionais e individuais, sendo o *Coaching* de Socialização uma possibilidade.

Desse modo, tanto quanto o *Coach* de Socialização deve conhecer sobre o processo de aprendizagem autodirigida de adultos, também a área de RH deve ter clareza sobre o tema para que os objetivos subjacentes a um processo de socialização sejam priorizados por todas as partes envolvidas: o novo colaborador, a organização e o *Coach* de Socialização.

A partir da próxima seção será apresentada uma estrutura de aplicação do *Coaching* de Socialização para novos colaboradores.

#### 7.4 A APLICAÇÃO DO *COACHING* DE SOCIALIZAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES

Inicialmente se pensou em criar um modelo de *Coaching*, entretanto, após a pesquisa bibliográfica se conformou em sugerir uma aplicação que terá subjacente os objetivos da área a que ela se reporta: *Coaching* de Socialização. O uso e a aplicação do *Coaching* para uma determinada área pode usar recursos de diferentes modelos, filosofias de várias abordagens e estruturas de diversas metodologias, dependendo da formação, do conhecimento, da capacidade, das habilidades e da identificação do *Coach* com esse universo. Entretanto, a aplicação e o uso do *Coaching* de Socialização será construída a partir da visão do pesquisador que usa a Metodologia do *Coaching* Transformacional para atingir o objetivo daquilo que a socialização por meio de programas de acolhimento e de integração pretende. Na aplicação, como já demonstrado na Figura 7 (p. 81), a principal contribuição teórica vem do Modelo de Sistemas ou Sistêmico, com contribuições médias dos Modelos Comportamental e Construtivista e subsídios do Modelo Clínico para identificar uma patologia. A aplicação também tem contribuições teóricas e práticas maiores das abordagens do *Coaching* Ontológico, do *Coaching* com base na PNL, do *Coaching* Cognitivo Desenvolvimentista e do *Coaching* da Psicologia Positiva; tem contribuições médias da abordagem do *Coaching* Narrativo, do *Coaching* Existencial, do *Coaching* Comportamental e do *Coaching* com Foco em Soluções. As escolhas se dão em função do alinhamento havido entre as crenças, os valores e a formação de quem propõe a aplicação, podendo essas fontes

variarem conforme quem seja o *Coach* de Socialização. Entretanto, acredita-se que o ponto comum a todas as aplicações do *Coaching* de Socialização sejam os resultados esperados do processo: tornar o novo colaborador um membro organizacional pleno.

Segundo Taormina e Law (2000) as ações pensadas para o processo de socialização podem ter foco no indivíduo para desenvolver as suas habilidades interpessoais, as habilidades de autogestão e a preparação psicológica do novo colaborador. Da mesma forma, os autores destacam que se pode pensar em ações com foco no ambiente organizacional como entendimento da cultura organizacional, treinamento para o aprimoramento das habilidades técnicas, o estímulo ao apoio dos colegas de trabalho e as projeções de futuro na organização. O *Coaching* de Socialização, segundo a Figura 3 (p. 43), é uma tática individualizada de caráter individual e informal quanto ao contexto e de caráter não sequencial e variável quanto ao conteúdo; e com relação aos aspetos sociais é uma tática institucionalizada de investidura e uma tática individualizada disjuntiva. Assim como as demais táticas de socialização, o *Coaching* de Socialização tem como objetivo levar o novo colaborador a se sentir parte da nova organização, exibindo comportamentos que revelem envolvimento com o trabalho, ao entender a relevância daquilo que faz; satisfação com o trabalho, ao demonstrar o contentamento com o trabalho; empenhamento organizacional, ao revelar o quanto se compromete com a organização; e uma menor intenção de sair da organização, ao valorizar positivamente os aspetos anteriores (Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Madlock & Chory, 2014). Desse modo, o *Coaching* de Socialização terá cumprido o seu papel quando ele contribuir para aumentar o envolvimento, a satisfação e o empenhamento com o trabalho e com a organização e minimizar a intenção do novo trabalhador de deixar a organização prematuramente.

Da mesma forma, pode-se avaliar que o *Coaching* de Socialização tenha cumprido com o seu papel, quando ele contribuir para que o novo colaborador consiga diminuir os sentimentos de ambiguidade com relação à sua tarefa, com a integração no grupo de trabalho, quanto ao seu papel na equipe e na organização, combinando esses objetivos com uma avaliação congruente e positiva do seu desempenho. Para esse fim o *Coaching* de Socialização terá foco naquilo que a organização espera dele; naquilo que o *Coaching* pode oferecer; e naquilo que o novo colaborador precisa. A figura 15 (p. 146) demonstra como o *Coaching* de Socialização deve se desenvolver para que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados e que a socialização seja considerada exitosa.

Assim, o *Coaching* de Socialização começa a tomar forma para que a sua aplicação seja efetiva. Entende-se que o *Coach* de Socialização tenha subjacente à sua prática uma filosofia que a suporte, cabendo à organização e à área de RH estar alinhado com ela. O *Coach* de Socialização deve ter em

mente para que serve o processo e o que se pretende alcançar com a sua aplicação e compete a ele esclarecer isso com a área de RH. Portanto, o *Coach* de Socialização deve estruturar um processo coerente com perguntas apropriadas, ferramentas, e procedimentos que conduzam o novo colaborador no caminho escolhido, alinhados com os objetivos organizacionais (Lane & Corrie, 2007).

E a Figura 15 (p. 146) explicita as relações e interdependências que o *Coaching* de Socialização deve compreender. Pode-se dizer que a metodologia que o *Coach* de Socialização usar tende a ser o mapa, porém não é o território, fazendo uma analogia com a frase dita por Alfred Korzybsky em 1933. Essa realidade é tanto mais verdadeira na área de RH, uma vez que todos os conhecimentos que abordam o comportamento humano podem servir de indicativos de como alguém tende a se comportar, porém não se pode ter a certeza de como ele vai se comportar. O novo colaborador faz parte dessa perspectiva.

Defende-se o uso da metodologia de *Coaching* de Socialização como uma proposta flexível que permita ao *coach* ter o mapa em mãos para saber o seu ponto de partida e determinar o ponto de chegada. Porém, o caminho será construído na interação entre *coach* e *coachee*. Segundo Cox *et al.* (2010), muitos *coaches* alegam não usar uma metodologia específica em nome da autonomia de seguir na direção que se estabelece entre o *coach* e o *coachee*. Acredita-se na flexibilidade do processo e na maleabilidade das estratégias e das ferramentas que são usadas para se alcançar o objetivo, porém o uso de uma metodologia tende a dar a segurança que o *coachee*, neste caso o novo colaborador, precisa para sentir que está no caminho que o levará para o seu destino.

Não se trata aqui de defender que se use tão somente os conhecimentos atrelados a uma metodologia, a uma abordagem e a um modelo. Adotar uma única visão no *Coaching* de Socialização poderia delimitar demasiadamente o processo, aprofundando algumas questões e não explorando outras. Ainda pode se comentar que uma determinada metodologia pode muito bem atender aos objetivos de um dos novos colaboradores, mas não os de outro, porque as pessoas são diferentes. E justamente a pretensão é a de que o *Coach* de Socialização respeite e explore as diferenças individuais, considerando cada pessoa como um sistema completo e complexo (Morin, 2003). Com isso, evita-se a homogeneização prevista por Herrmann (2013) e estimula-se a proatividade, a criatividade e a inovação (Allen, 2006; Cooper-thomas & Anderson, 2006).

Assim, o uso de uma metodologia dará ao *Coach* de Socialização a liberdade de usar ou não determinadas ferramentas e técnicas de ordem pragmática em situações que assim o exigirem (Megginson & Clutterbuck, 2005). Porém, não será uma obrigação, antes uma escolha que compete ao *Coach* de Socialização considerar o seu uso.

Nas secções seguintes será apresentada uma sequência com algumas ferramentas e técnicas. Entretanto concerne ao *Coach* de Socialização dispor de outros recursos que se ajustem às necessidades do novo colaborador e não o contrário. Deve-se apresentar a ferramenta e a técnica para resolver um problema posto e não apresentar uma ferramenta ou uma técnica para que se encaixe em algum problema.

Desse modo, antes de usar qualquer dos recursos, técnicas ou ferramentas aqui descritas, o *Coach* de Socialização deve pesquisar sobre como ele foi concebido, em quais situações ele pode ser aplicado e quais são os prováveis resultados. Cada recurso, técnica ou ferramenta deve ser testado pelo *coach*, ainda que seja num grupo de controle.

O *Coach* de Socialização deve lembrar que cada novo colaborador é que dará o sentido para cada situação vivida (Boose, 1984), seja ela na sua iniciação à tarefa, na sua iniciação ao grupo, na sua definição do papel ou da sua avaliação na organização em que agora ele busca se tornar membro pleno. É importante lembrar que cada novo colaborador vai assimilar os conteúdos ou dirigir a sua aprendizagem em conformidade com os seus princípios, valores e visão do mundo, uma vez que se entende que a realidade externa é igual para todos e o que muda é a perspectiva de quem a observa (Wolk, 2010).

Após essa introdução, finalmente será apresentada uma estrutura de aplicação do *Coaching* de Socialização, explorando possibilidades de perguntas, de uso de ferramentas e de técnicas lembrando os objetivos da socialização. Subjacente às sugestões, entende-se que há uma organização que é um sistema completo e complexo que está se preparando para receber um novo colaborador que é outro sistema completo e complexo. E para mediar essa aproximação estará presente o *Coach* de Socialização.

A metodologia do *Coaching* Transformacional que será usada para a aplicação do *Coaching* de Socialização, parte do pressuposto de que o mundo é a expressão do observador, podendo variar conforme a interpretação individual (Wolk, 2010). Com isso em mente, o *Coach* de Socialização terá como missão contribuir para que o novo colaborador amplie a sua visão para ser um observador diferente a partir da aprendizagem transformadora. É importante que o *Coach* de Socialização tenha implícita em sua abordagem a lembrança de que cada indivíduo faz parte de diferentes sistemas de vida que englobam o Eu, como a Relação Pessoal, a Família, os Amigos, o Trabalho e a Comunidade (McLean, 2012). Porém, aqui o foco se volta para o trabalho nas dimensões da tarefa, do grupo, do papel e do desempenho, com a consciência de que os demais sistemas sempre estão presentes. Não se pode simplesmente fragmentar o indivíduo, por que ele é um sistema dentro de outro sistema (Morin, 2003). Entende-se que no trabalho é importante que as relações pessoais sejam saudáveis, que se

construam novas amizades e que as pessoas se envolvam com a comunidade que é afetada pela organização, levando o novo colaborador a se transformar num membro pleno da organização.

Wolk (2010) descreve o processo de *Coaching* transformacional como sendo dividido em quatro etapas e com sete diferentes passos. Para cada etapa existem um ou mais passos correspondentes, conforme segue:

Etapa I: Introdução/abertura – Passo 1.

Etapa II: Exploração, compreensão e interpretação – Passos 2, 3 e 4.

Etapa III: Expansão – Passos 5 e 6.

Etapa IV: Fechamento – Passo 7.

A Figura 9 (p. 108) apresentou esse ordenamento em comparação com a metodologia Lambert. Cabe ressaltar mais uma vez que as metodologias podem fazer diferentes divisões entre aquilo que entendem por etapas, fases ou passos, porém ao final do processo seguem uma mesma estrutura que possibilite o *coachee* a desenvolver o seu potencial por meio das conversas de *coaching* (Lotz & Gramms, 2014).

Para cada um dos passos, existe uma relação de perguntas-guia que melhor se aplicam no intuito de fazer com que a pessoa a quem ela é dirigida se mova na direção por ela escolhida, gerando a transformação esperada de que o novo colaborador se socialize, sinta-se **socializado** e que os outros membros organizacionais o entendam como um membro pleno. Wolk (2010) propõe a relação entre etapas, passos e perguntas não como algo estanque, mas flexível a partir das necessidades do indivíduo. Uma metodologia de *Coaching* não deve ser entendida como uma fórmula, mas um roteiro que pode e vai sofrer as alterações que o progresso do processo exigir em conformidade com os objetivos do novo colaborador e da organização.

Por isso, uma metodologia é uma tentativa de organizar o processo num formato mais didático que sirva para que a aplicação do *Coaching* de Socialização seja mais efetiva.

Um processo de *Coaching* usa, fundamentalmente, as perguntas para se criar alternativas para determinadas situações problema que o *coachee* traga. O *Coaching* de Socialização tem as mesmas pretensões. Por isso, um processo de *Coaching* na fase de encontro da socialização pode ser positivo ao usar as perguntas para fazer com que o novo colaborador se mova na direção que pretenda dentro da nova organização. Desse modo, os *coaches* com o uso dessa abordagem podem contribuir fazendo o indivíduo assumir um papel ativo na sua caminhada para a integração na organização.

Ao fazer as perguntas adequadas no momento em que o novo colaborador se defronta com situações desconfortáveis, começa-se um processo autorreflexivo que tende a despertar o interlocutor

para a interpretação e reinterpretação da situação. Interpretar, reinterpretar e buscar um novo olhar sobre a mesma questão permite que haja a expansão das possibilidades (O'Connor & Lages, 2002). Quem recebe as perguntas é levado a refletir e a criar novos cenários e possíveis outras soluções. Portanto, as perguntas num processo de *Coaching* de Socialização tendem a levar o novo colaborador a ver alternativas, despertando-o para a importância do seu papel ativo nesse processo. As perguntas não o deixam se acomodar para que seja simplesmente socializado como os programas institucionalizados de acolhimento e integração organizaram. Elas o conduzem a assumir o protagonismo do processo de socialização buscando a aprendizagem daquilo que o levará a ser socializado. É a transformação do elemento externo em um membro interno pleno. O elemento pleno apresenta bom domínio de suas tarefas, clareza na definição do seu papel, percepção positiva de aceitação no grupo e consegue realizar uma avaliação congruente do seu desempenho que o deixa com a sensação de pertencimento ao grupo e à organização; com baixos níveis de insegurança e de ansiedade; com alto nível de satisfação no trabalho; com poucos conflitos; com alto grau de empenhamento com a organização; com alta performance; com pouca intenção de sair; e, por fim, o colaborador consegue perceber tudo isso. São todas variáveis que o *Coach* de Socialização deve saber que estão ocorrendo na fase em que o novo colaborador se encontra, competindo a ele escolher as perguntas, adotar diferentes estratégias ou recorrer a outras ferramentas para conduzir o novo colaborador pela trilha da socialização.

Conforme a metodologia do *Coaching* Transformacional (Wolk, 2010), normalmente, as perguntas em um processo de *Coaching* podem ser de contextualização, de esclarecimento e de ação. A contextualização se dá nos primeiros contactos de cada sessão em que o *coach* pergunta para se situar com relação ao *coachee*, procurando entender o problema ou a crise que o afeta. As perguntas de esclarecimento avançam para questões pontualmente identificadas, enquanto as perguntas de ação permitem que o inquirido vislumbre os movimentos a serem feitos. O *Coaching* de Socialização pode se beneficiar da mesma lógica subentendida na técnica de fazer as perguntas certas no momento apropriado. Serão perguntas que vão explorar a aptidão do novo colaborador com relação à sua tarefa; que vão investigar a sua aceitação no grupo; que vão averiguar a sua identificação com os papéis; e que vão proporcionar a que ele se avalie e seja avaliado de forma congruente.

Relembre-se que a contextualização, o esclarecimento e a ação ocorrem dentro de uma mesma sessão, assim como ao longo de todo o processo que deverá ter entre oito e doze sessões, indicado para ocorrer no intervalo de oito a catorze dias e cada sessão com tempo aproximado de 1h15min.

O *Coach* de Socialização deve ter a clareza de que as perguntas não são feitas para se obter informações, mas para criar alternativas de interpretação e de ação, muitas vezes de ressignificação de

uma situação para o novo colaborador. As perguntas se prestam, dessa maneira, à possibilidade de se avaliar hipóteses de soluções até então não verificadas. Um exemplo de uma pergunta que pode auxiliar o *Coaching* de Socialização numa fase de exploração e de reinterpretação de uma realidade em não conformidade com aquela desejada pelo *coachee* seria: *o que você gostaria que acontecesse ou tivesse acontecido?* Trata-se de uma pergunta simples, porém pode ser reveladora para o novo colaborador frente a uma situação desconfortável. Ele terá que identificar a realidade desejada para poder desenvolver um papel ativo na sua construção que, provavelmente, ensejará num comportamento diferente do até então exibido. É assim que o *Coaching* trabalha. É dessa forma que o *Coaching* de Socialização pode se tornar uma ferramenta de apoio no processo de socialização dos novos colaboradores ao possibilitar a que eles criem novos cenários. Subentende-se que para aquele a quem a pergunta é dirigida se abrem as possibilidades de avaliar diferentes opções para a situação, criando alternativas de resolução de um mesmo problema. Estimula-se com isso a proatividade, a criatividade e também a inovação, guiando o novo colaborador a encontrar soluções para si mesmo e para a organização (Allen, 2006; Herrmann, 2013).

São as perguntas e os momentos de reflexão que produzem ações. O *Coach* de Socialização deve saber que as pessoas são reflexo das ações das reflexões postas em ação e incluindo-se nelas o novo colaborador. Desse modo, as perguntas que levam à reflexão auxiliam quem está diante de um problema e que precisa de uma solução a modificar a sua perspectiva, podendo inclusive transformar os modelos mentais (Senge, 1993). Outro ponto importante na agenda do *Coach* de Socialização é saber que cada novo colaborador traz consigo os seus modelos mentais que o ajudam a explicar o mundo, não se atendo aos julgamentos de que eles estão certos ou errados. Incumbe ao *Coach* de Socialização saber que os modelos mentais se referem a uma simbologia interna que faz com que cada pessoa interprete a realidade externa em conformidade com ela. O *Coach* de Socialização, por meio das perguntas ou outros recursos, pode levar o novo colaborador a identificar e a questionar os seus modelos mentais para saber como eles o estão ajudando ou não.

Essa introdução é relevante para aquilo que se pretende: acolher, integrar, socializar e incentivar a que o novo colaborador se socialize por meio de um papel ativo no processo de socialização. Sabe-se, entretanto, que é comum que frente a uma situação desconhecida a pessoa que tem a obrigação de tomar uma decisão esteja confusa e não se façam as perguntas apropriadas. Entrar numa nova organização é uma situação desconhecida, desconfortável e carregada de ambiguidades, inseguranças e ansiedade. As perguntas e os questionamentos feitos por um *Coach* de Socialização devem gerar no novo colaborador compreensões até o momento não percebidas. Por isso, recomenda-se o uso de

perguntas abertas que permitam e incentivem a criação de novos cenários. Evitam-se perguntas que permitam uma resposta simples como o “sim” ou o “não”, embora elas também tenham o momento em que sejam recomendáveis.

Além das perguntas, serão adaptadas para as necessidades da socialização algumas das principais ferramentas que os *coaches* usam nos seus processos. A Roda da Vida vista na Figura 2 (p. 37) será atualizada para a Roda do Trabalho na Figura 21 (p. 177); a Grade de Metas expressa na Figura 1 (p. 35) será modificada para a Grade de Metas no Trabalho na Figura 25 (p. 193); e a ferramenta conhecida como Ecologia da Decisão também será direcionada para o ambiente do trabalho, exibida na Figura 27 (p. 201), especificamente para trabalhar com as situações encontradas na fase de encontro da socialização.

Quando um novo colaborador é contratado, a organização espera que ele contribua com as suas habilidades e competências únicas para que os objetivos organizacionais sejam atendidos (Allen, 2006; Cooper-Thomas & Anderson, 2002). Entretanto, a organização também deve oferecer a possibilidade de que o novo colaborador alcance os objetivos individuais (Almeida, 2012; Dias, 2014; Silva & Reis, 2014). É no alinhamento dos objetivos entre organização e colaboradores que se constroem organizações produtivas com colaboradores realizados. E a fase de encontro da socialização dos novos colaboradores é o momento crucial em que são dadas as bases para a possível longevidade, produtividade e efetividade dessa relação (Robinson & Rousseau, 1994). Basicamente, é nesse momento que os contratos psicológicos estabelecidos pelo novo colaborador são confirmados ou quebrados (Morrison & Robinson, 1997). Por isso, o *Coaching* de Socialização pretende ser uma ferramenta que contribua positivamente para que a relação novo colaborador e organização seja positiva e duradoura.

A seguir serão apresentados as etapas, os passos e as perguntas sugeridas baseados na metodologia do *Coaching* Transformacional (Wolk, 2010) para a aplicação do *Coaching* de Socialização. Nos quadros construídos, na primeira coluna serão descritas as perguntas convencionais do *Coaching* Transformacional, enquanto na segunda coluna serão listadas perguntas sugeridas para o *Coaching* de Socialização. Após cada quadro serão realizados comentários que podem contribuir para que o *Coach* de Socialização construa a sua própria abordagem durante as sessões. Houve a preocupação em que os comentários estejam alinhados com as habilidades e competências esperadas do novo colaborador na fase de encontro da socialização, sendo eles, por vezes, sutis observações.

Salienta-se que não se tem a pretensão de se exaurir as possibilidades da aplicação, mas de introduzir o *Coaching* de Socialização com o objetivo de contribuir para que o novo colaborador se transforme num membro organizacional pleno.

## 7.5 ETAPA I: INTRODUÇÃO, ABERTURA E GERAÇÃO DE CONFIANÇA

O primeiro encontro é fundamental para que um processo de *Coaching* tenha êxito (O'Connor & Lages, 2002). No *Coaching* de Socialização não será diferente, porque é o momento em que o novo colaborador procura ajuda por vontade própria ou por sugestão da GRH, podendo estar fragilizado por uma ou outra situação. Porém isso não é uma regra e o *coach* deve estar atento, porque é no primeiro contacto que se estabelecem as normas do processo que se inicia, que se formula um contrato, que a confiança é gerada ou não e que a situação é contextualizada.

### 7.5.1 Passo 1: A Introdução, a Abertura e a Geração de Confiança

É o Passo 1 que é composto por três momentos: a introdução, a abertura e a geração de confiança (Wolk, 2010).

A introdução se refere ao momento da chegada em que o novo colaborador e o *coach* se apresentam mutuamente. É importante que o ambiente em que o *Coach* de Socialização recebe o novo colaborador esteja preparado de forma a que ele possa se sentir confortável e seguro. O *Coach* de Socialização deve tomar o cuidado para não ser interrompido e não permitir a interferência de chefes, gerentes ou diretores. Aqui também são esclarecidas as regras de funcionamento da sessão que se inicia e das sessões que serão realizadas na sequência, estabelecendo-se o contrato de compromisso entre as partes. Pode ser um contrato real com cláusulas e condições, bem como um contrato verbal em que as partes assumem os seus compromissos. Acredita-se que também seja esse o momento em que o *Coach* de Socialização descubra se o novo colaborador o procurou por sua iniciativa ou foi encaminhado para as sessões de *Coaching* pela gerência ou pela GRH. Esse é um detalhe importante que pode influenciar o andamento de todo o trabalho. Além disso, o *Coach* deve dar atenção para o compromisso de confidencialidade sobre os temas abordados nas sessões (Anexo 1), uma vez que as questões tratadas entre o novo colaborador e o *Coach* de Socialização devem permanecer entre ambos. O trabalho do *Coach* de Socialização, ainda que seja um contratado da organização, não é o de coletar informações para justificar um desligamento, uma vez que ele não é um superior hierárquico do novo colaborador. O papel do *Coach* de Socialização é o de contribuir para que o novo colaborador se desenvolva em benefício próprio e da organização, a partir da construção de uma relação de confiança com o novo colaborador. Esse é momento para o detalhamento profundo das condições exigidas para que o *Coaching* de Socialização seja efetivo e isso ocorre na primeira sessão do processo de *Coaching*.

Nas demais sessões a introdução é o momento protocolar de se iniciar os trabalhos, com a apresentação das demandas do novo colaborador.

A abertura se segue à introdução em que é gerado o contexto de trabalho da sessão, momento em que o novo colaborador passa a revelar a sua busca. O *Coach* de Socialização não deve ter pressa para fazer as perguntas que considera importantes, porque quem demonstrará quando estará pronto para ouvi-las é o novo colaborador. É a partir das demandas do novo colaborador que determinadas perguntas são importantes ou não e é papel do *coach* saber quando será o momento de fazê-las. Por isso, a geração de contexto é um momento importante no relacionamento que possivelmente se estenderá pelo período de três a quatro meses.

O *Coach* de Socialização deve exibir tranquilidade, empatia e positividade para que o novo colaborador se sinta seguro no ambiente em que se encontra e, principalmente, no processo em que ele será o foco.

O momento da consolidação da confiança ocorre na sequência como um resultado da condução adequada dos momentos anteriores. Uma máxima comum no meio do *Coaching* “não existe *coachee* difícil, existe *coach* inflexível” tem suas raízes em processos não concluídos e com resultados abaixo do esperado, na maioria das vezes, por força de uma primeira sessão não ter sido bem conduzida. Acrescente-se a isso o despreparo, a arrogância e a prepotência de alguém que possa se sentir superior em função de um conjunto de conhecimentos que, supostamente, o novo colaborador não tenha. Cabe aqui lembrar que o *Coach* de Socialização não tem o papel de julgar ou de avaliar o novo colaborador, mas sim de construir uma relação de confiança para que ele possa desenvolver ao máximo o seu potencial com relação à tarefa, ao grupo de trabalho, ao papel organizacional e aos resultados. Alinhe-se a isso a contribuição do *Coaching* de Socialização para que o novo colaborador diminua seus conflitos internos e externos, aumente o seu empenhamento organizacional e tenha um alto grau de satisfação no trabalho. Por isso, é importante que o *Coach* de Socialização tenha conhecimentos profundos sobre o que a organização desenvolve em programas de acolhimento e de integração por meio das trilhas de aprendizagem, ou outro nome que represente os programas, para beneficiar o novo colaborador na sua caminhada para se tornar um elemento organizacional pleno.

Desse modo, compete ao *Coach* de Socialização ter competências para gerar e construir uma relação de confiança com o novo colaborador, sem a qual não há processo de *Coaching* e não há *coach*.

Portanto, o *Coaching* de Socialização precisa ser bem pensado pelo *coach* para que esta Primeira Etapa, com o seu Primeiro Passo e os seus três diferentes momentos (Introdução, Abertura e Confiança) seja exitosa. Será a partir desse êxito inicial que o *Coach* de Socialização terá a permissão

para entrar no mundo do novo colaborador para fazer as perguntas que forem importantes e utilizar os demais recursos de desenvolvimento pessoal que julgar relevantes para que se alcancem os objetivos estabelecidos.

Na Figura 18 a seguir, as perguntas constantes na primeira coluna são aquelas sugeridas por Wolk (2010) para a Etapa I e Passo 1 de um processo de *Coaching*. Na segunda coluna, são feitos os comentários sobre as possibilidades de uso para o objetivo de que o novo colaborador busque ativamente a socialização.

**Figura 18. Primeira Etapa e Passo 1 do *Coaching* de Socialização**

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
Que lugar ou posição você ocupa na empresa?	<p>As perguntas usadas num processo de <i>Coaching</i> Transformacional nem sempre serão indicadas para o <i>Coaching</i> de Socialização. Das sugestões presentes na coluna um, entende-se como apropriadas as perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Qual a posição você ocupa na empresa?</i></li> <li>▪ <i>O que você faz em sua tarefa?</i></li> <li>▪ <i>Como você se sente com ela?</i></li> <li>▪ <i>Quais são as suas inquietações?</i></li> </ul> <p>Provavelmente, o <i>Coach</i> de Socialização sabe qual é a ocupação do novo colaborador, entretanto é importante que ele verbalize a resposta para que o processo de <i>Coaching</i> comece.</p> <p>Neste ponto são sugeridas outras questões que colocam as demais dimensões da socialização na sessão de <i>coaching</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Como está a sua relação com o grupo de trabalho?</i></li> <li>▪ <i>Qual é o seu papel no grupo e na organização?</i></li> <li>▪ <i>Qual é a avaliação do seu desempenho?</i></li> </ul> <p>Para complementar, sugere-se que as questões sobre como o novo colaborador se sente e quais são as suas inquietações incidam sobre cada um dos quatro itens da socialização.</p> <p>É importante destacar que o <i>Coach</i> de Socialização não deve ter expectativas com relação ao seu <i>coachee</i>, sabendo, porém, que ele as terá com relação ao <i>coach</i> e ao processo.</p>
O que faz em sua tarefa?	
Como você se sente com ela?	
Família, estudos, tempo livre?	
Quais são suas inquietudes, seus interesses?	
Quais experiências foram importantes em sua vida e por quê?	

As perguntas mantidas para o *Coaching* de Socialização com origem na metodologia do *Coaching* Transformacional se justificam, porque elas atendem diretamente aos objetivos esperados. *Qual é a sua posição na empresa?* É uma pergunta essencial para que o novo colaborador possa começar a desenhar o seu quadro interpretativo da situação por ele percebida na organização. Da mesma forma, a pergunta, *O que você faz em sua tarefa? Como está a sua relação com o grupo de trabalho? Qual é o seu papel no grupo e na organização? Qual é a avaliação do seu desempenho?*, avançam na direção de que o novo colaborador explique aquilo que se espera que ele saiba fazer, que ele apresente atitudes comportamentais proativas, que ele entenda a relevância de seu papel e que ele

se avalie e seja avaliado congruentemente, razões pelas quais ele foi contratado. Por fim, a pergunta que explora como ele se sente com relação a cada uma das dimensões da socialização começa a revelar a situação do novo colaborador no contexto organizacional. São perguntas que levam a que apareçam as situações que podem estar constringendo ou limitando o novo colaborador em seu caminho para se tornar um membro organizacional pleno.

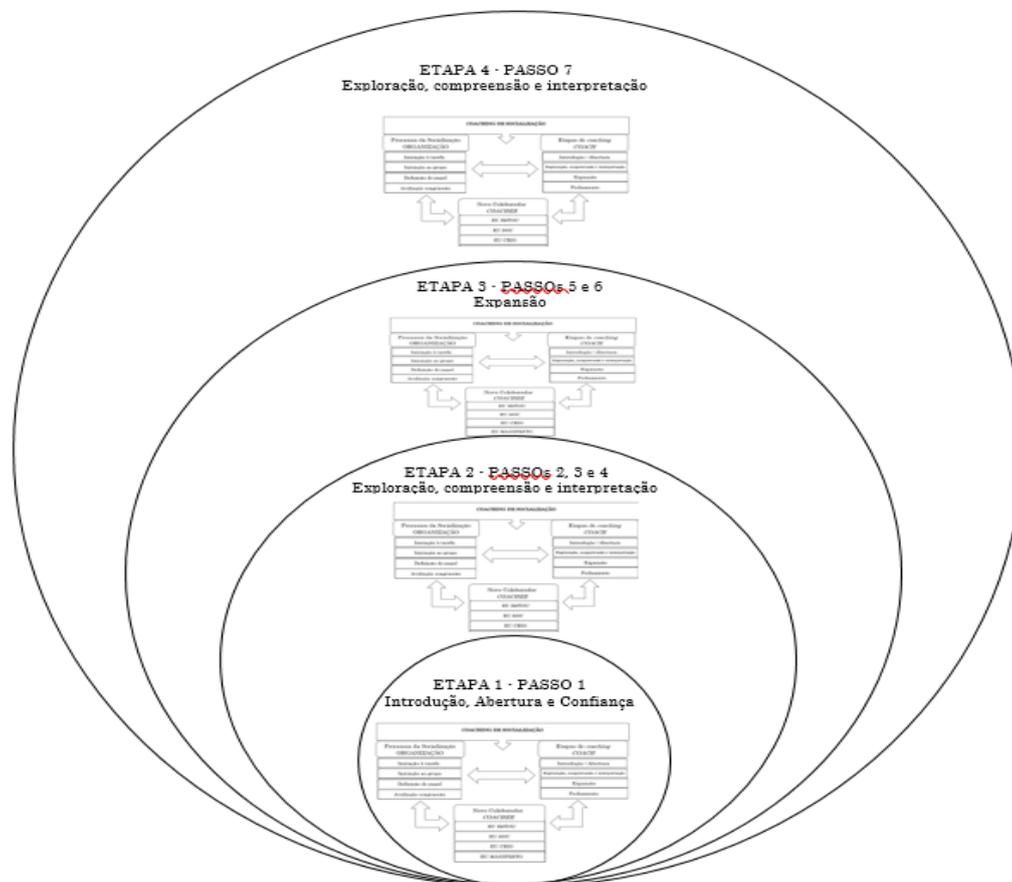
Nesta fase do *Coaching* de Socialização, sugere-se ao coach que retome a Figura 15 (p. 146) que mostra aquilo que aqui se entende que acontece na relação entre os processos de socialização, as etapas do *Coaching* e a posição do novo colaborador.

O *Coach* de Socialização deve se lembrar que é o primeiro encontro de um processo que poderá se estender por até doze sessões. Provavelmente, o novo colaborador estará carregado de incertezas e inseguranças com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e de como ele se avalia e está sendo avaliado. Por isso, acredita-se que a sessão também deva incidir sobre como o novo colaborador se sente com relação ao *Eu Estou*, ao *Eu Sou*, ao *Eu Crio* e ao *Eu Manifesto*. Assim, além das perguntas sugeridas e comentadas, o *Coach* de Socialização deverá explorar um pouco da história e da trajetória do novo colaborador para entender como ele está, como ele é, como ele cria e como ele se manifesta na organização a partir de sua própria visão. O *coach* pode solicitar para que o novo colaborador conte um pouco da sua história e da trajetória da sua chegada na organização. *Conte-me sobre a sua história?* É importante que o novo colaborador compartilhe da sua experiência, porque em geral as pessoas gostam da própria história e indagar sobre ela é um sinal de respeito para com o novo colaborador e uma oportunidade de geração de confiança e de aprendizagem para o *coach*. O *coach* também poderá perguntar, *Como você chegou até aqui?* A pergunta é sobre qual foi o caminho do novo colaborador para descobrir a vaga, como foi o processo de seleção e sobre o que ele pensava e pensa sobre a organização. Essas perguntas possibilitam a que o *coach* identifique algum sinal de quebra ou de violação de um contrato psicológico estabelecido pelo novo colaborador para com a organização no processo de socialização antecipatória e no confronto com a realidade organizacional em seus primeiros contactos (Allen, 2006; Robinson & Rousseau, 1994).

Por ser a fase inicial da fase do encontro da socialização do novo colaborador, subentende-se que ele ainda não esteja integrado completamente na organização com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e que talvez o seu nível de satisfação com o trabalho esteja abaixo do esperado, assim como o seu desempenho. Entretanto isso não é uma regra, é apenas uma hipótese que deverá ser considerada pelo *coach*. Além disso, sempre deve ser lembrado que o novo colaborador é um sistema completo e complexo que faz parte de outros sistemas, como o sistema familiar, o sistema de amigos e o sistema

de uma comunidade para além do sistema organizacional (McLean, 2012; Morin, 2003). Por isso a importância de que o *Coach* de Socialização tenha em mente que a maneira como o novo colaborador ESTÁ no momento tem reflexos naquilo que ele É na organização e que gera consequências na forma como ele CRIA e na maneira como ele se MANIFESTA nela (Wilber, 1997). Ainda que o novo colaborador esteja no segundo ou terceiro mês de sua vida organizacional é relevante que o *Coach* de Socialização saiba que ele está no caminho de ser um membro pleno. Por isso, o *coach* deve acolher o *coachee* de forma a oferecer um ambiente de integração, de liberdade e de confiança para que o novo colaborador tenha motivação para compartilhar o melhor de si na organização (Wolk, 2010).

Figura 19. Processo dentro do processo



Para finalizar a sessão, o *Coach* de Socialização deve estar consciente de que ele cumpriu a primeira Etapa e o primeiro Passo do processo de *Coaching* em que foi tratado da Introdução, da Abertura e da geração de Confiança com o novo colaborador. Algumas perguntas podem ser sugeridas para fechar a sessão, *O que você aprendeu hoje? Qual é o seu compromisso de ação? Como você vai me notificar da evolução?* São perguntas que comprometem o novo colaborador com a sua participação efetiva na busca pela socialização. Essas perguntas finais evidenciam que dentro dessa etapa e desse

passo foram percorridas as demais etapas e os demais passos presentes num processo completo de *Coaching*, que devem ter se relacionado com os tópicos de iniciação à tarefa, iniciação ao grupo, definição de papel e de avaliação congruente pelo lado da organização; e com o *Eu Estou*, ao *Eu Sou*, ao *Eu Crio* e ao *Eu Manifesto* do novo colaborador. O *coach* deve ter levado o novo colaborador a explorar, compreender e interpretar, assim como expandir e encerrar a sessão com relação à primeira etapa do processo de *Coaching*, considerando a interdependência com as diferentes dimensões de si mesmo e da socialização. Entende-se que é assim que o *Coaching* se desenvolve, sempre abrindo e fechando um processo dentro de outro processo. A Figura 18 (p. 169) exemplifica o que ocorre em cada sessão, passo, etapa ou processo.

A seguir serão apresentadas as ideias para os passos 2, 3 e 4 da segunda etapa do *Coaching* de Socialização.

## 7.6 ETAPA II: EXPLORAÇÃO, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO – PASSOS 2, 3 E 4.

O *Coach* de Socialização deve estar ciente de que é muito provável que a primeira sessão, o primeiro passo e a primeira etapa sejam coincidentes. A partir da segunda sessão tem início a segunda etapa que envolve os passos 2, 3 e 4. Entretanto as sessões não necessariamente coincidem com os passos. Pode acontecer, e vai acontecer, que o passo dois, por exemplo ocupe duas sessões, ou então que o passo três igualmente ocupe outras duas sessões, enquanto o passo quatro se complete dentro de uma das sessões que também é ocupada pelo passo três. Ou pode ocorrer outra divisão de sessões entre os passos e as etapas, porque o *Coaching* transformacional não é um processo linear, assim como não o será o *Coaching* de Socialização.

Acredita-se que no *Coaching* de Socialização, a segunda etapa seja marcada pela descoberta dos objetivos que o novo colaborador espera alcançar ao explorar a situação problema para buscar compreendê-la, interpretá-la e reinterpretá-la para poder ressignificá-la gerando novas perspectivas dentro do ambiente organizacional. Por intermédio do *Coaching* de Socialização, o novo colaborador será levado a se posicionar frente à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho num processo de confrontar a percepção com os factos.

### 7.6.1 Passo 2: As Demandas do novo colaborador

Assim, o passo dois se inicia com a segunda sessão, embora não necessariamente seja concluído com ela. Como ocorrido na primeira sessão, o processo se inicia com a introdução e a abertura, entendendo-se que a confiança já tenha avançado um passo. O novo colaborador começa por

apresentar as suas demandas para que o *Coach* de Socialização possa explorá-las, levando-o a compreendê-las e a interpretá-las e reinterpretá-las. Aqui as perguntas destacadas devem carregar em si a capacidade de fazer com que o novo colaborador se volte reflexivamente sobre a situação em análise, porque aprofundar-se na situação que se apresenta difícil permitirá que ele compreenda os reflexos que ela tem em seus objetivos alinhados com os objetivos organizacionais e de grupo (O'Connor & Lages, 2002; Wolk, 2010). Envolvem-se as metas individuais de curto, de médio e de longo prazo analisadas na sua relação com as tarefas, o grupo, o papel e o desempenho que tem reflexos na satisfação no trabalho, no empenhamento com a organização e na existência de conflitos (Madlock & Chory, 2014). Com isso, quando necessário, o novo colaborador poderá elaborar um novo quadro mental sobre a situação.

Por isso, mais uma vez se destaca a importância de que o *Coach* de Socialização conheça o programa de acolhimento e de integração institucional, além das outras práticas de GRH para poder associar as expectativas do novo colaborador com aquilo que é medido na organização. É relevante que o *Coach* de Socialização saiba quais são os principais indicadores utilizados pela área de GRH, como o índice de satisfação dos funcionários, a faixa salarial por função, o número de colaboradores por área, índices de absenteísmo, os tempos médios de promoção, o *turnover* voluntário ou involuntário, o custo de contratação, a qualidade das contratações, o retorno financeiro mínimo exigido, o retorno dos treinamentos, entre outros índices usados na organização.

Ressalte-se que o *Coach* de Socialização não está na função para julgar ou avaliar o novo colaborador quanto ao seu desempenho, mas ele precisa ter o quadro geral da realidade organizacional para poder contribuir com o seu desenvolvimento de maneira efetiva em benefício de todas as partes envolvidas.

No processo de *Coaching* de Socialização, o Passo 2 se concentra na identificação da situação problema do novo colaborador, buscando entender como ele está onde ele está; quem ele é onde ele está; o que ele cria onde ele está; e como ele se manifesta onde ele está (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010). Volta-se a exigir a que o *Coach* de Socialização tenha subjacente na sua abordagem o quadro geral da socialização representado na Figura 15 (p. 146) que mostra as interdependências do *Coaching* de Socialização entre as etapas do *Coaching*, os processos de socialização na fase do encontro e as dimensões do indivíduo, assim como aquilo que expressa a Figura 18 (p. 169), em que cada sessão, passo ou etapa é um processo dentro do processo. Tendo esse quadro em mente, o *Coach* de Socialização, usando as perguntas apropriadas, permite que o novo colaborador se situe na organização

e em si mesmo para interpretar e reinterpretar a situação-problema, criando novas alternativas para fixar as metas que o levem a alcançar os objetivos.

Na Figura 20 abaixo, as perguntas da primeira coluna são sugeridas por Wolk (2010) para a Etapa II e Passo de um processo de *Coaching* Transformacional. A segunda coluna apresenta comentários sobre como as perguntas podem ser usadas no *Coaching* de Socialização.

**Figura 20. Segunda Etapa e Passo 2 do *Coaching* de Socialização**

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
O que está acontecendo?	<i>O que está acontecendo?</i> é uma pergunta objetiva que o <i>Coach</i> de Socialização pode dirigir ao novo colaborador. Entende-se que aquele que está com um determinado problema, por vezes, não se questiona verdadeira e reflexivamente sobre aquilo que parece ser um problema. A fase de encontro do novo colaborador é um momento em que ele está na zona de desconforto e, muitas vezes, a capacidade de percepção da realidade objetiva está turvada pelas sensações de insegurança e de ansiedade. O desconforto, por vezes, impede o novo colaborador de ter uma visão real e sistêmica da situação. O novo colaborador ao ser confrontado com a pergunta terá que verbalizar uma resposta, passando a redesenhar o mapa mental e a criar possibilidades ao ampliar a visão e a vislumbrar alternativas de solução.
Em que você se interessaria trabalhar?	<i>Em que você se interessaria trabalhar?</i> é uma pergunta típica do processo de <i>Coaching</i> que também se aplica no <i>Coaching</i> de Socialização, porque assim como a pergunta anterior leva o novo colaborador a verbalizar a sua situação atual dentro da organização, do grupo de trabalho e da tarefa, possibilitando a interpretação da realidade e o surgimento de alternativas.
O que você quer que aconteça com este <i>Coaching</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>O que você quer que aconteça com a situação?</i></li> <li>▪ <i>Quais são as suas expectativas com relação à situação?</i></li> <li>▪ <i>Quais os resultados que você espera para a situação?</i></li> </ul> <p>São perguntas fundamentais num processo de socialização, uma vez que o objetivo é transformar um sujeito até então externo num membro pleno da organização. Com o processo de socialização em andamento, as perguntas aqui propostas levam o novo colaborador a assumir um papel ativo na sua busca por se transformar em membro pleno da organização e do grupo de trabalho mais próximo. O <i>Coach</i> deve entender que um passo fundamental para que se alcance o objetivo geral de que o novo colaborador seja um membro organizacional pleno é que ele seja aceito no seu grupo de trabalho mais próximo. Por isso, as perguntas facilitadoras apresentadas têm o objetivo de que o novo colaborador consiga ver o quadro geral para resgatar as suas melhores capacidades que o podem levar ao destino desejado com alto desempenho, definição do papel, aceitação do grupo e tarefas realizadas competentemente. As perguntas estimulam o raciocínio lógico, crítico e analítico, às vezes, turvado pela aparente complexidade da situação de desconforto vivida pelo novo colaborador.</p>
Quais são suas expectativas?	
Quais os resultados esperados?	

As perguntas do *Coaching* de Socialização, baseadas no *Coaching* Transformacional, devem acompanhar o momento vivido pelo novo colaborador e testemunhado pelo *Coach* de Socialização. Muitas vezes, o novo colaborador está numa situação de tensão provocada, muito mais, por fatores internos do que externos a ele (Sieler, 2010). A sutileza das perguntas feitas pelo *Coach* de Socialização deve estimular, provocar e levar o novo colaborador a tomar consciência do quadro geral em que ele se encontra com relação àquilo que se espera dele, assim como com relação àquilo que ele tem de expectativas para com a organização. Por isso, as perguntas, *O que está acontecendo?*, *O que você quer que aconteça com a situação?*, *Quais são as suas expectativas com relação à situação?*, e *Quais os resultados que você espera para a situação?* devem considerar a realidade percebida pelo novo colaborador com relação a como ele sente que está, que é, que cria e que manifesta quanto à tarefa, ao grupo, ao papel e aos resultados (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010).

Entende-se que o Passo 2 é um momento crucial do *Coaching* de Socialização, porque trata da percepção de uma realidade que está carregada de emoções que podem desvirtuar aquilo que é na confrontação com aquilo que o novo colaborador percebe que seja.

Assim, com a pretensão de concluir o Passo 2 e preparar os trabalhos para o Passo 3, sugere-se uma ferramenta denominada de A Roda do Trabalho. A ferramenta proposta foi criada a partir da Roda da Vida (Figura 2, p. 37), largamente utilizada nos processos de *Coaching* para que o *coachee* se perceba com relação às diferentes partes de sua vida, normalmente divididas entre seis e doze partes. A Roda da Vida mais comum tem oito partes, sendo elas Ambiente Físico, Saúde, Carreira, Desenvolvimento Pessoal, Relacionamentos, Romance, Dinheiro, Divertimento e Recreação. Há que se lembrar que as partes são apenas sugestões e cada *coachee* pode e deve ajustá-las conforme a sua realidade. O *coachee* se autoavalia sobre qual é o seu estado atual e qual é o estado desejado sobre cada uma dessas partes, revelando o seu nível de satisfação com cada uma delas. É uma importante ferramenta para que o *coachee* tenha um instrumento visual sobre a sua situação atual que permitirá desenhar a situação desejada: as metas.

Para o *Coaching* de Socialização, propõe-se a transformação da Roda da Vida na Roda do Trabalho, respeitando o escopo da relação prevista entre o *coach* e o novo colaborador. A Figura 21 (p. 177) apresenta a Roda do Trabalho com uma sugestão de sua divisão em partes que tenham relação com aquilo que se entende estar incluído no processo de socialização do novo colaborador, objetivo final do *Coaching* de Socialização. A Roda do Trabalho foi dividida em sete partes, podendo elas serem alteradas conforme o novo colaborador acredite que seja importante para ele. A sugestão aqui dada é

resultado da análise daquilo que se encontra na teoria sobre a socialização com relação aos comportamentos e atitudes do novo colaborador no seu caminho de se tornar um membro organizacional efetivo. Entende-se que a autoavaliação que o novo colaborador fizer sobre o seu estado atual para cada uma das áreas sugeridas permitirá que o *Coach* de Socialização balize os trabalhos com o intuito de levar o novo colaborador para o seu estado desejado de se sentir um membro pleno da organização. Com isso, são alcançados os objetivos do indivíduo e da organização.

Desse modo, no atual momento da caminhada organizacional do novo colaborador, considerando o *Coaching* de Socialização, é importante que ele se avalie em relação à tarefa, ao grupo, ao papel, ao desempenho, aos conflitos, à satisfação e ao empenhamento organizacional. A avaliação que o novo colaborador fizer de si mesmo para cada uma dessas partes pode ser uma fonte de informação para o *Coach* de Socialização aprimorar o seu trabalho. Os indicativos que o novo colaborador der de sua percepção sobre como ele se encontra nem sempre é a realidade percebida pelos outros. Entretanto ela deve ser considerada pelo *coach*, porque é a realidade que ele percebe ser a sua. E isso tem reflexos na vida organizacional do novo colaborador.

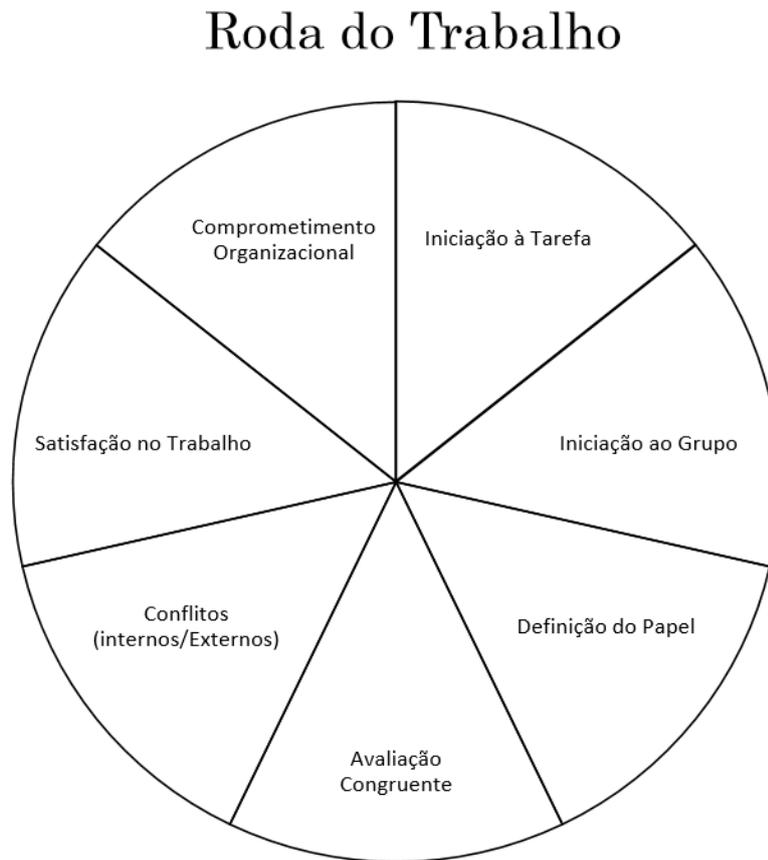
Para o uso da Roda do Trabalho da Figura 21 (p. 177) dentro do *Coaching* de Socialização, compete ao *coach* dar as explicações para o novo colaborador no momento de sua aplicação. As explicações são similares àquelas que um *coach* convencional daria para o seu *coachee*, entretanto aqui se deve considerar os objetivos definidos para a socialização.

O *Coach* de Socialização deve apresentar uma Roda do Trabalho com as divisões sugeridas para explicar que o novo colaborador deve avaliar a sua situação atual numa escala de 0-10 para medir o seu nível de satisfação para cada uma delas. A nota que o novo colaborador se der deve representar como ele se sente nesse momento em cada uma das partes. Por exemplo, se o novo colaborador der a nota 6 com relação ao item Iniciação ao Grupo ele deve ter a clareza de que o estado desejado seria 10. Com isso, o *coach* pode trabalhar com o novo colaborador nas iniciativas que ele pode desenvolver para chegar ao estado desejado de que a sua aceitação no grupo atinja a nota 10.

Após a explicação sobre os procedimentos e os significados das partes e das notas, o *Coach* de Socialização entregará algumas folhas em branco para o novo colaborador que construirá a sua própria Roda do Trabalho. É importante que o novo colaborador construa a sua Roda do Trabalho, porque não importam as expectativas do *Coach* com relação a ele, mas sim as suas percepções. Dentro do processo de *Coaching* de Socialização, o momento se refere a uma transição entre o Passo 2 e o Passo 3, em que ainda se está trabalhando com a identificação do problema, mas também se avança para a sua

exploração. É a essência do processo de *Coaching*, porque as etapas, os passos e as sessões são interdependentes.

Figura 21. Roda do Trabalho



Fonte: adaptado da Figura 2 (p. 37)

Assim, o novo colaborador construirá e se avaliará dentro de cada uma das partes da sua Roda do Trabalho. Tomando como base o modelo da Figura 21 acima, um novo colaborador fará as suas reflexões sobre: (1) iniciação à tarefa, permite a que o *Coach* de Socialização dimensione como o novo colaborador se sente com relação às suas competências operacionais; (2) iniciação ao grupo, oferece ao *Coach* de Socialização obter informações sobre a percepção do novo colaborador quanto à sua aceitação entre os seus colegas mais próximos; (3) definição do papel, dá ao *Coach* de Socialização a leitura que o novo colaborador tem da representação da sua responsabilidade dentro do grupo e da organização; (4) avaliação congruente, informa ao *Coach* de Socialização sobre a autoavaliação de desempenho do novo colaborador e as variáveis envolvidas; (5) conflitos internos e externos, passa informações ao *Coach* de Socialização sobre possíveis interferências internas e também externas sobre

a situação atual do novo colaborador; (6) satisfação no trabalho, esclarece para o *Coach* de Socialização o nível em que os contratos psicológicos estabelecidos pelo novo colaborador ainda na socialização antecipatória foram quebrados, violados ou não; e (7) empenhamento organizacional, fornece uma autoavaliação ao *Coach* de Socialização sobre a percepção do real envolvimento do novo colaborador com a organização em todas as esferas.

As sete partes descritas anteriormente são apenas sugestões que cobrem parte daquilo que se entende que esteja envolvido num processo de socialização. Entretanto cada colaborador poderá dividir ou subdividir a Roda do Trabalho conforme a sua percepção.

Acrescenta-se que o item 5, ao falar de conflitos internos e externos, dá margem para que o novo colaborador também avalie as relações extralaborais e a influência que elas possam ter no ambiente laboral. Mais uma vez compete ao *Coach* lembrar que o novo colaborador integra um sistema familiar, de amigos, de comunidade, entre outros, que influenciam o seu desempenho internamente (McLean, 2012).

Neste ponto, o *Coach* de Socialização pode entender que seria importante também dedicar um tempo para a avaliação da Roda da Vida do novo colaborador.

Outro ponto que merece destaque se volta para os itens 2, 5 e 6 que podem revelar questões comportamentais que resultem em choques relacionais e que tenham efeitos diretos no sentimento de pertencimento à organização. O *Coach* de Socialização deve estar preparado para explorar as situações que, porventura, não sejam livremente abordadas pelo novo colaborador. Também são áreas importantes para avaliar como o novo colaborador está lidando efetivamente com as dificuldades, o desconforto, a insegurança e a ansiedade (Greve, Palmer, & Pozner, 2010) permitindo a que o *Coach* perceba a efetividade das trilhas de aprendizagem entre outras táticas de socialização implementadas pela GRH.

A Roda do Trabalho tem a pretensão de que o novo colaborador perceba qual é a área na qual ele está mais ou menos confortável e como todas elas se alinham para que ele alcance os seus objetivos juntamente com a organização. A partir da Roda do Trabalho o novo colaborador poderá começar a traçar as metas com um plano de ação direcionado. Sugere-se que o novo colaborador atue, em primeiro lugar, numa área que seja potencialmente mais simples de modificar e que tenha o maior impacto para os resultados que deseja (O'Connor & Lages, 2002).

Mais uma vez se dá ênfase na importância de que o *Coach* de Socialização conheça o ambiente organizacional, os programas de acolhimento e de integração e os indicadores que são medidos pela

GRH. Com isso, o *Coach* de Socialização entende as implicações oriundas da função do novo colaborador para que também possa ter uma avaliação congruente da autoavaliação por ele feita.

Ao finalizar o Passo 2 da Segunda Etapa de um processo de *Coaching*, que pode coincidir ou não com uma segunda sessão, lembra-se que o *Coach* deve ter pressuposto ao trabalho por ele conduzido a visão geral expressa na Figura 21 (p. 177), em que cada sessão, passo e etapa de *Coaching* é um processo dentro do processo de socialização.

Por isso, o *Coach* de socialização deve pensar que o novo colaborador está na fase de definir como ele se sente em relação a como ele está, quem ele é, o que ele cria e como ele se manifesta na tarefa, no grupo e na organização (Wilber, 1997; Wolk, 2010).

A seguir o Passo 3 da Segunda Etapa.

### 7.6.2 Passo 3: A Situação Atual

O Passo 3, que está na Segunda Etapa do *Coaching* Transformacional, usa as informações colhidas nas sessões de *Coaching* anteriores para aprofundar o entendimento da situação atual, com vistas a diferenciar aquilo que o *coachee* percebe como realidade daquilo que é a realidade. Da mesma forma, no *Coaching* de Socialização, o *coach* utilizará os dados e as informações obtidas nas sessões anteriores para fazer com que o novo colaborador identifique as diferenças entre as suas **percepções** e o ambiente externo. Com essa diferenciação consegue-se dimensionar mais acuradamente se a situação é um problema ou apenas parece ser um problema, fazendo com que o novo colaborador possa canalizar as suas energias, motivação e competências para agir de forma congruente na busca dos seus objetivos.

Compete ao *Coach* de Socialização ter o conhecimento e as competências necessárias para conduzir o processo para alinhar o propósito, a visão, os valores e os objetivos individuais com a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais.

Desse modo, o Passo 3, num primeiro momento, é dirigido para situar aquilo que o novo colaborador entende como situação problema de forma concreta, uma vez que até aqui se tratou de interpretar e de reinterpretar a situação do novo colaborador dentro do contexto organizacional. Para este fim, os parâmetros obtidos com a realização do exercício proposto na Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177) são essenciais. O *Coach* de Socialização leva o novo colaborador a diferenciar aquilo que é facto ou meramente opinião na sua realidade organizacional, com relação à tarefa, ao grupo, à definição do papel e da autoavaliação de desempenho. Com isso, o novo colaborador pode redefinir o que ele apontou

como fonte de conflitos que podem ter influenciado a própria avaliação da satisfação ou do empenhamento no trabalho.

Por isso, a formação do *Coach* de Socialização deve ser bem fundamentada naquilo que se refere aos processos de *Coaching* aliada ao entendimento do que a GRH organizacional oferece para os novos colaboradores. Com isso, o *Coach* de Socialização pode conduzir o novo colaborador a entender a diferença entre aquilo que é facto ou opinião, assim como o cultivo de determinadas emoções podem levar a que se criem sentimentos com origem em diálogos internos que, muitas vezes, chocam-se com a realidade (Wolk, 2010). O aprofundamento do entendimento da situação atual do novo colaborador no ambiente organizacional é conduzido pelo *Coach* de Socialização usando as perguntas para criar a autorreflexão, levando-o a ver a situação problema como ela realmente é, respeitando a sua forma de ver o mundo.

No processo de socialização o Passo 3 é fundamental e pode ser mais extenso, principalmente por ser um momento delicado na vida do novo colaborador que busca entender a realidade organizacional em conformidade com as suas expectativas, propósito, visão e valores (Collins & Porras, 1994). Acrescente-se a isso que o novo colaborador tende a estar numa zona de desconforto em função do ambiente, do trabalho e das pessoas na nova organização, além de se sentir questionado sobre a sua capacidade de ver o mundo como ele realmente é (Allen, 2006). Destaca-se que a habilidade do *Coach* de Socialização faz diferença na motivação do novo colaborador em adotar novas posturas frente a uma realidade que está em construção, permitindo que ele, 1) se beneficie das reflexões propostas pelas perguntas; 2) aprenda a diferenciar factos de opiniões; 3) entenda as emoções de maneira natural; e 4) investigue e entenda as suas falas não verbalizadas para que elas também trabalhem a seu favor (Whitmore, 2009). Por isso, conforme o *Coach* de Socialização lance as perguntas para o novo colaborador ele deve estar consciente de que elas estejam conduzindo-o para o caminho de se socializar como uma escolha ativa, em que ele também construa as ligações entre a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais com o seu propósito, visão, valores e objetivos (Nakagawa, 2010). Com isso, alcança-se a transformação do novo colaborador, até então externo, em membro pleno da organização. No Passo 3, provavelmente, muitas situações foram apresentadas, exploradas, interpretadas, reinterpretadas e ressignificadas nas conversas de *Coaching* (Lotz & Gramms, 2014).

O Passo 3 da Segunda Etapa do *Coaching* de Socialização tende a ser um momento de definição para que as metas e os objetivos do indivíduo sejam alcançados em conformidade com aqueles da organização (Saks *et al.*, 2007). São todas as perguntas que levam o novo colaborador a explorar as situações em profundidade, podendo trazer à tona emoções que envolvam pessoas do ambiente interno

e também externo (McLean, 2012). O Passo 2 dá os subsídios, principalmente por meio da Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177), para que as diferentes situações que envolvem a tarefa, o grupo, o papel, o desempenho, os conflitos, o empenhamento e a satisfação do novo colaborador na organização sejam explorados de forma mais pontual.

Figura 22. Segunda Etapa e Passo 3 do *Coaching* de Socialização

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
O que está acontecendo? Qual é a situação? Onde isso acontece?	<p>O Passo 3 inicia novamente com a pergunta, <i>O que está acontecendo?</i> que pode ter variações, entre elas, <i>Qual é a situação?</i> São perguntas recorrentes num processo de <i>Coaching</i> convencional e aplicáveis no <i>Coaching</i> de Socialização, uma vez que são exploratórias e reflexivas. O Coach de Socialização deve ter a habilidade e a sensibilidade de aplicá-las em diferentes momentos permitindo a que o novo colaborador as responda de uma diferente perspectiva relacionadas à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho. Além de usar as técnicas de <i>back tracking</i> (coaches entendem), o Coach de Socialização pode emendar à resposta recebida a pergunta, <i>Onde e quando isso acontece?</i> para que o novo colaborador traga a situação para um tempo e um lugar. Isso permite a que ele diferencie o que é facto de uma opinião ou julgamento, minimizando algum nível de insatisfação e maximizando o envolvimento com a organização.</p> <p>O Coach de Socialização faz as perguntas para oportunizar ao novo colaborador o aprofundamento da análise de suas percepções, procurando levá-lo para um processo lógico, autocrítico e analítico que tende a criar novas soluções para os problemas reais. Procura-se despertar no novo colaborador a ampliação de suas interpretações para que ele seja capaz de entender a organização como um sistema completo e complexo, competindo ao Coach de Socialização fazer o mesmo com relação à ele.</p>
Quem são os protagonistas?	A pergunta, <i>Quem são os protagonistas?</i> da situação problema trazida pelo novo colaborador pode revelar onde ela se personifica. O Coach de Socialização deve ter cuidado para não parecer apenas um inxerido, porque faz com que o novo colaborador, inicialmente, volte a atenção para outros atores, internos ou externos à organização. Porém, o objetivo do Coach de Socialização é o de responsabilizar o novo colaborador pela articulação de sua atuação na tarefa e nos grupos de trabalho que tende a favorecer a definição do papel e o desempenho por meio da construção de sinergias.
O que você gostaria que acontecesse ou tivesse acontecido?	Outras perguntas são sugeridas no <i>Coaching</i> Transformacional e que podem ser utilizadas no <i>Coaching</i> de Socialização, resguardados os objetivos do novo colaborador e da organização, entre elas, <i>O que você gostaria que tivesse acontecido?</i> e <i>O que você precisa que aconteça?</i> tendem a revelar soluções. As perguntas, <i>O que mudaria se acontecesse X?</i> , <i>Você tem alguma ideia por que aconteceu o que aconteceu?</i> ou, <i>Qual a sua opinião sobre por que acontece X?</i> são perguntas de aprofundamento da situação problema, cabendo ao Coach de Socialização usá-las em
O que você precisa que aconteça para se sentir em paz?	
O que mudaria se acontecesse X? Você tem alguma ideia por que aconteceu o que aconteceu? Ou, qual a sua opinião sobre por que acontece X? O que faz você pensar que ...?	

<p>O que o impede de agir? Como você se sente com isso?</p>	<p>conformidade com os objetivos da socialização para a criação de novos cenários com relação à tarefa, ao grupo, à identidade organizacional e ao desempenho. Com as perguntas o novo colaborador é estimulado a ser proativo, criativo e também inovador para articular as relações interpessoais na perseguição dos objetivos de integrar a organização como membro pleno.</p> <p>Uma das perguntas mais provocativas e poderosas do <i>Coaching</i> também se aplica ao <i>Coaching</i> de Socialização, <i>O que o impede de agir?</i> pode e deve ser utilizada pelo <i>Coach</i> de Socialização, entretanto ele deve estar ciente de que ela pode desencadear o contacto com as emoções do novo colaborador ou também transferir a responsabilidade para pessoas ou situações fora de seu controle. Por vezes a paralisia de um novo colaborador está relacionada ao medo e a insegurança na presença de seus novos colegas de trabalho que são membros organizacionais plenos. Por isso, é requerida a sutileza e a sensibilidade de quem faz as perguntas para ampliar as alternativas do novo colaborador e não para restringi-las. O <i>Coach</i> de Socialização precisa saber que, por vezes, a pergunta pode causar a rejeição do novo colaborador, porque questiona a sua capacidade de ação, podendo levá-lo a se fechar num movimento contrário ao pretendido.</p>
<p>O que está na sua coluna esquerda (pensamentos e sentimentos ocultos)?</p>	<p>A pergunta <i>O que está na sua coluna esquerda?</i> pode ser traduzida como <i>O que você pensa que ainda não falou?</i> sobre a situação problema nesse momento de sua socialização. Trata-se de uma técnica que procura desvendar os diálogos internos, muitas vezes negativos, e que nem sempre podem ou seja de bom tom verbalizá-los. Entretanto eles existem e não podem ser desconsiderados. Às vezes, em meio ao turbilhão de pensamentos não verbalizados existem alguns que podem ser a solução dos problemas que o novo colaborador tenha com relação à tarefa, ao grupo, ao papel ou ao desempenho. Por isso, compete ao <i>Coach</i> de Socialização explorar esses pensamentos por meio de perguntas, <i>Por que não os expressa?</i> ou <i>Quais seriam as consequências de dizer ou de não dizer?</i> Ainda pode se dizer que são perguntas exploratórias com alto potencial de criar novos cenários. Alguns pensamentos que não podem ser ditos como aparecem na mente do novo colaborador podem dar grande contribuição para a organização e para si mesmo, depois de rearticulados e ajustados à realidade organizacional a partir do respeito a si mesmo, ao grupo e à organização. Essa rearticulação feita pelo novo colaborador exigirá que ele desenvolva competências comunicacionais e relacionais que podem contribuir para que ele ocupe seu espaço como membro pleno a partir de seus planos de ação.</p>
<p>Por que não os expressa?</p>	
<p>Quais as consequências (desejadas e não desejadas) de dizer e de não dizer isso?</p>	
<p>Em que dados/observações se fundamenta sua opinião?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Em que se fundamenta a sua opinião sobre a situação?</i></li> <li>▪ <i>O que o leva a pensar que sua opinião é válida?</i></li> <li>▪ <i>Como você chega a essa conclusão a partir desses dados para a situação?</i></li> <li>▪ <i>Em que incumbe / preocupa / importa o que está acontecendo?</i></li> </ul>
<p>O que o leva a pensar que sua opinião é válida?</p>	

<p>Como você chega a essa conclusão a partir desses dados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Poderia haver opiniões que estão sendo tomadas como factos?</i></li> </ul> <p>São todas perguntas de exploração que levam o novo colaborador a se situar concretamente com relação as suas demandas. Os questionamentos feitos pelo <i>Coach</i> de Socialização não têm a pretensão de contradizer ou de duvidar do novo colaborador, por isso elas devem ser feitas respeitosamente com o objetivo de mais uma vez diferenciar factos de opiniões, observações de julgamentos. Os factos são importantes para todos, assim como as observações, entretanto as opiniões nem sempre são relevantes, assim como os julgamentos raramente contribuem para o benefício próprio ou da organização. Por isso, a habilidade do <i>Coach</i> de Socialização deve ter a sólida fundamentação do conhecimento dos processos de <i>Coaching</i>, assim como da estrutura de GRH da organização em que ele atua. Ainda assim, acredita-se que um facto esteja carregado de pressupostos de quem o interpreta, podendo ser variável entre pessoas. Desse modo, destaca-se a importância das perguntas exploratórias que tendem a aprofundar o entendimento do novo colaborador sobre a sua realidade organizacional no que tange ao momento que ele vive na sua busca de ser um membro pleno com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho.</p>
<p>Em que incumbe / preocupa / importa o que está acontecendo?</p>	<p>A seguir alguns comentários sobre as perguntas, <i>Quais opiniões você está tomando como factos?</i> e <i>O que o leva a pensar que a sua opinião é válida?</i></p> <p>São duas perguntas importantes a serem feitas no processo de socialização, embora mais uma vez requeira sensibilidade, cuidado e autenticidade por parte do <i>Coach</i> de Socialização para que elas não soem agressivas e desrespeitosas. As perguntas tendem a dar a oportunidade para o novo colaborador de se validar frente ao grupo de trabalho, contribuindo para que ele se posicione com relação à definição do papel. Por fim, a pergunta sugerida, <i>Em que importa o que está acontecendo?</i> pode sofrer variações, mas é relevante útil para que o <i>Coach</i> de Socialização avalie como o novo colaborador se vê no quesito de empenhamento organizacional.</p>
<p>Quais opiniões você está tomando como factos?</p>	<p>A seguir alguns comentários sobre as perguntas, <i>Quais opiniões você está tomando como factos?</i> e <i>O que o leva a pensar que a sua opinião é válida?</i></p> <p>São duas perguntas importantes a serem feitas no processo de socialização, embora mais uma vez requeira sensibilidade, cuidado e autenticidade por parte do <i>Coach</i> de Socialização para que elas não soem agressivas e desrespeitosas. As perguntas tendem a dar a oportunidade para o novo colaborador de se validar frente ao grupo de trabalho, contribuindo para que ele se posicione com relação à definição do papel. Por fim, a pergunta sugerida, <i>Em que importa o que está acontecendo?</i> pode sofrer variações, mas é relevante útil para que o <i>Coach</i> de Socialização avalie como o novo colaborador se vê no quesito de empenhamento organizacional.</p>
<p>Quais compromissos foram quebrados ou não foram honrados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Quais compromissos foram quebrados ou não foram honrados na situação?</i></li> <li>▪ <i>Quais desculpas não foram oferecidas?</i></li> </ul>
<p>Quais desculpas não foram oferecidas (tanto do <i>coachee</i> quanto de um terceiro)?</p>	<p>Chega-se a outro ponto crucial da socialização na fase de encontro na qual o <i>Coaching</i> de Socialização tem muito a contribuir por intermédio das duas perguntas acima. O contrato psicológico estabelecido pelo novo colaborador em relação à organização independe da vontade da organização, porém é uma realidade. Por outro lado, cabe à organização confirmá-lo ou não, ainda que não tenha sido por ela assinado. O novo colaborador entra na organização com as suas expectativas baseadas nas suas crenças individuais e criadas na fase de socialização antecipatória. O não cumprimento desse contrato tem gerado um grande índice de <i>turnover</i> na fase de encontro da socialização dos novos colaboradores. E o <i>Coaching</i> de Socialização, ao indagar sobre quais os compromissos que</p>

---

o novo colaborador entende que não foram cumpridos, notadamente pela organização na visão dele, ainda que na figura de colegas de trabalho, gerente, diretor ou pelo grupo de trabalho, abre a possibilidade de que o contrato psicológico não seja quebrado, violado ou que possa ser restabelecido. A Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177) criada pelo novo colaborador no Passo 2 pode dar pistas sobre o seu posicionamento sobre a questão, incumbindo ao *Coach* de Socialização explorar a situação a tempo de corrigir os prováveis incumprimentos do contrato psicológico.

A segunda pergunta sobre desculpas não dadas caminha na mesma direção e o *Coach* de Socialização pode usá-la para avaliar as situações em que a GRH pode intervir ou modificar o seu planejamento de acolhimento e de integração para que o processo de socialização seja efetivo, garantindo os investimentos organizacionais feitos em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores.

São perguntas profundas que exigem do *Coach* de Socialização conhecimento, habilidade e responsabilidade respaldadas pela confiança gerada entre as partes desde o primeiro passo do processo de *Coaching*.

---

Na construção da Roda do Trabalho (Figura 21, p.177) foi sugerida a aplicação da Roda da Vida (Figura 2, p. 37) como uma ferramenta de *Coaching* e de desenvolvimento pessoal, podendo explorar questões não ligadas ao trabalho que afetam o desempenho do novo colaborador na organização. Aqui volta-se ao ponto de que é relevante o *Coach* de Socialização ver a pessoa por trás do novo colaborador (McLean, 2012). Aprofundar-se na exploração das características e pretensões do indivíduo que é um sistema completo e complexo (Morin, 2003), que integra outros sistemas completos e complexos como o sistema familiar, de amigos, da comunidade e relacional íntimo, além do sistema organizacional (Wilber, 1997, 2011; McLean, 2012).

Por isso, com a finalidade de contribuir para que o novo colaborador saiba a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais e descubra o propósito, a visão, os valores e os objetivos individuais, propõe-se uma oficina denominada de Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS: descubra o Propósito, a visão e os valores (Apêndice 3) (Collins & Porras, 1994; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010) .

Trata-se de uma sugestão de uma atividade, que pode ou não ser realizada, complementar ao *Coaching* de Socialização, podendo ela ser ministrada por alguém da área de GRH, não necessariamente o *coach*. A oficina pode ser realizada, preferencialmente, como uma atividade de grupo com mais novos colaboradores ou mesmo membros organizacionais plenos que ainda não conheçam a proposta. A oficina tem a pretensão de levar o colaborador a construir um lema que contenha os seus valores e que

possa sustentar as decisões que ele tenha que tomar frente a situações que possam ser dilemas. A oficina tem duração prevista de 4h.

Sobre a proposta da oficina Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS, constante no Apêndice 3, é importante resgatar que ela considera o caminho percorrido pelo novo colaborador antes mesmo de entrar na organização, desde a socialização antecipatória. A oficina foi concebida como parte do trabalho da presente tese, por isso tem implícita a linguagem e o entendimento de que a socialização na fase do encontro tem sido responsabilidade das organizações em que, normalmente, ao novo colaborador cabe um papel passivo. Por isso, ela foi desenvolvida pensando no uso do *Coaching* na fase de encontro da socialização com a pretensão de levar o novo colaborador a assumir um papel ativo na sua socialização, da mesma forma como o colaborador o faz na fase antecipatória. Nessa abordagem, a oficina estimula a que, muito além de ser socializado, o novo colaborador deve querer socializar-se.

Com esse intuito, desenvolve-se a oficina como uma atividade complementar ao *Coaching* de Socialização, porque sabe-se que esse é o período em que os novos colaboradores terão que trabalhar com as expectativas criadas na fase antecipatória de socialização e o confronto com a realidade organizacional (Louis, 1980). Trata-se da fase, segundo Feldman (1976), em que o novo colaborador assume as funções, estabelece as relações interpessoais, esclarece os seus papéis na organização e mensura a sua progressão no caminho da plena integração organizacional. Sabe-se que é nessa fase em que ocorre um grande número de quebras de contratos psicológicos e factuais, tendo como resultado o encerramento precoce das relações com prejuízos para os indivíduos e para as organizações (Griffeth & Hom, 2001; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010). É o momento em que ocorrem altos índices de inadaptação, resultando em demissões por pedido voluntário e por baixa produtividade dos novos colaboradores (Bauer *et al.*, 1998; Korte, 2007). Allen (2006) aponta problemas semelhantes ao entender ser esta uma questão problemática para as empresas que perdem os investimentos feitos no recrutamento, na seleção e no treinamento. Com isso em mente, a oficina Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS tem a pretensão de levar os novos colaboradores a descobrir um propósito individual, a construir uma visão de si mesmo dentro e fora da organização e a pontuar os valores que os norteiam em suas decisões (Collins & Porras, 1994; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010). Tem-se a convicção de que o trabalho de autodescoberta dirigido ao novo colaborador, e também para os colaboradores plenos, tem grande importância para que ele perceba como está, quem é, o que cria e como se manifesta na organização (Wilber, 1997). O resultado é um processo de socialização aprimorado com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e uma avaliação congruente de si mesmo no

ambiente organizacional, com menos conflitos, mais empenhamento organizacional e maior índice de satisfação no trabalho dos colaboradores ( Feldman, 1976; Cooper-Thomas *et al.*, 2004; Allen, 2006).

Por fim, o objetivo da oficina é estimular que se construam relacionamentos genuínos e de confiança por meio de valores convergentes do indivíduo e da organização desde a chegada do novo colaborador à organização. Assim, entende-se que é uma responsabilidade da GRH criar as condições para que isso aconteça, inclusive no quesito de responsabilizar o novo colaborador pelo papel proativo no ato de se socializar. Desse modo, cabe a área de GRH das organizações contribuir para que as pessoas identifiquem o seu propósito, criem a sua visão, identifiquem os seus valores e que tenham os seus lemas para que mais facilmente possam enfrentar os seus dilemas. Havendo convergência, cria-se um ambiente de confiança em que os relacionamentos tendem a ser genuínos. O *Coaching* de Socialização pode contribuir efetivamente com essa construção, ainda que a oficina Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS não tenha sido realizada. A oficina é uma sugestão.

Portanto, ainda no Passo 3 da Segunda Etapa do *Coaching* de Socialização, acredita-se que o *Coach* de Socialização deve se aprofundar em questões que explorem e levem o novo colaborador a identificar os seus valores individuais num processo reflexivo de alinhamento com os valores organizacionais. Cabe salientar que o Passo 3 dificilmente será concluído em uma ou duas sessões, sendo frequentemente o objeto de um maior número de sessões.

Como já dito, independentemente de que a oficina sugerida anteriormente tenha sido ministrada ao novo colaborador ou não, indica-se que o *Coach* de Socialização faça um trabalho de aprofundamento na exploração dos valores individuais. Entende-se ser importante que o novo colaborador dedique um tempo para essas reflexões, sendo um instrumento de utilidade para avaliar se há alinhamento entre as razões pela qual a organização o contratou e as suas expectativas. Sugere-se que o *Coach* de Socialização preveja questões que tratem pontualmente de valores, conforme aquelas sugeridas por McLean, (2012) e não presentes no *Coaching* Transformacional de Wolk (2010), metodologia na qual se fundamenta a presente tese.

No capítulo 14 de seu livro *The Completely Revised Handbook of Coaching: A Developmental Approach*, McLean (2012) propõe que o *Coaching* oportunize ao indivíduo que ele possa identificar os seus valores fundamentais. A preocupação harmoniza-se com as pretensões do *Coaching* de Socialização para este passo e esta etapa, fazendo com que o novo colaborador reflita sobre as convergências entre ele e a organização.

McLean (2012) divide os valores fundamentais do indivíduo em seis grandes grupos: (1) poder pessoal ou reivindicação pessoal; (2) realização ou desafio pessoal; (3) intimidade ou

compartilhamento; (4) diversão e criatividade ou expressão pessoal; (5) busca por sentido ou integração; e (6) compaixão e contribuição ou doação. Para cada um desses grupos, existem valores relacionados a ele e uma série de perguntas sugeridas para que se identifiquem quais deles são realmente relevantes para a pessoa.

Desse modo, abaixo serão apresentados os grupos com os seus respectivos valores associadas com as perguntas sugeridas para que o *Coach* de Socialização possa estimular o novo colaborador a identificá-los de forma a que façam sentido para ele. Ressalte-se que McLean (2012) afirma que a cada um desses grupos estão associados valores que levam a pessoa a fazer as suas escolhas na vida adulta. Inclui-se aqui o processo de socialização do novo colaborador na organização, um momento de transição na vida em que alguns desses valores podem ser influenciados ou mesmo substituídos num processo de escolha consciente.

Dessa forma, o *Coach* de Socialização deve se preparar para dar a oportunidade a que o novo colaborador encontre os seus valores fundamentais e descubra aquilo que realmente importa para ele e a relação com a sua atual situação na organização.

**Figura 23. Segunda Etapa e Passo 3 do *Coaching* de Socialização - valores**

Perguntas de Valores (McLean, 2012)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
<p>GRUPO 1 PODER PESSOAL</p> <p>Quem você é?</p> <p>O que você mais gosta em si mesmo?</p> <p>Quais são os seus limites?</p> <p>Qual é o seu propósito de vida?</p> <p>Para onde você está indo?</p> <p>Quem está indo contigo?</p> <p>Como você vai chegar lá?</p> <p>Há lugar para você nesse lugar?</p> <p>O que você precisa aprender?</p> <p>Qual é o seu trabalho nessa jornada?</p> <p>Como você pode medir o seu desempenho?</p>	<p>São perguntas que levam o novo colaborador a pensar sobre valores como a <b>autoestima</b>, a <b>confiança</b>, a <b>identidade</b>, a <b>motivação</b>, o <b>sentido positivo de si mesmo</b>, as <b>limitações do ego</b>, o <b>amor próprio</b> e a <b>coragem</b>. Ao <i>Coach</i> de Socialização compete articulá-las de forma a que o novo colaborador possa incrementar a autoconfiança, melhorar as relações pessoais, criar uma visão positiva de futuro, promover o desempenho, gerir os conflitos, desenvolver o autoconhecimento e identificar um propósito.</p> <p>É importante que o <i>Coach</i> de Socialização saiba articular as perguntas com o momento vivido pelo novo colaborador no seu processo de entrada na organização. Por isso, são sugeridas várias perguntas, entretanto compete ao <i>coach</i> saber quais e quando elas serão usadas e se elas serão usadas. Não há uma regra para o bom senso e esse deve ser o condutor da postura do <i>Coach</i> de socialização. Acredita-se que ao se usar parte desse conjunto de perguntas o novo colaborador despertará para o uso proativo, criativo e inovador de suas competências pessoais, fazendo com que ele ultrapasse os limites de suas crenças não positivas, dando espaço para que ele contribua com o melhor de si mesmo na realização de suas tarefas, na integração com o seu grupo, na identificação e definição de seus papéis organizacionais, assim como fará uma avaliação congruente de um desempenho positivo.</p>

<p>Como isso contribui na sua evolução como pessoa?</p>	
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO 2</b> <b>REALIZAÇÃO ou DESAFIO PESSOAL</b></p> <p>Quais são os seus dons?</p> <p>Qual é o seu sentido de propósito?</p> <p>Se você pudesse deixar uma marca no mundo, qual seria?</p> <p>Se você alcançasse os seus objetivos agora, o que viria depois?</p> <p>Qual é a recompensa que você realmente está buscando?</p> <p>O que você precisa desenvolver mais?</p> <p>Há algo que você queira desaprender?</p> <p>Quanto é o suficiente para você?</p> <p>Como você conta o que realmente conta?</p> <p>Qual é o seu legado?</p> <p>Possíveis Metas / Objetivos</p>	<p>Perguntas construídas para que o novo colaborador reflita sobre as <b>metas</b>, os <b>objetivos</b>, o <b>senso de realização</b>, o <b>desempenho</b>, o <b>trabalho</b>, a <b>vitória</b>, o <b>espírito de equipe</b>, a <b>ambição</b>, os <b>resultados</b> e o <b>reconhecimento</b>.</p> <p>O <i>Coach</i> de Socialização deve estar consciente de que a fase de encontro em que o novo colaborador está tende a deixá-lo com a sensação de insegurança com relação à tarefa, aos colegas, ao papel e ao seu desempenho. Por isso as perguntas devem ser formuladas de forma a que promova uma visão pessoal positiva do novo colaborador para consigo mesmo. Desse modo, o novo colaborador tenderá a obter resultados melhores; irá colaborar com a equipe; envolver-se-á com os programas de melhoria contínua, muitas vezes, disponíveis nas trilhas de aprendizagem oferecidas pela organização; contribuirá com as melhores competências no planejamento estratégico da sua área e da organização; irá se empenhar para alcançar as suas metas e objetivos.</p> <p>Acredita-se que o <i>Coaching</i> de Socialização, pela característica da individualidade proposta para a sua execução, acelere e contribua de forma a que a socialização seja efetiva pelo incentivo a que o novo colaborador se socialize. Isso deixará o novo colaborador confiante e confiável; estimulará movimentos de liderança; dará sentido para a sua motivação, levando-o a aprimorar as suas habilidades e a melhorar o seu desempenho.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO 3</b> <b>INTIMIDADE ou</b> <b>COMPARTILHAMENTO</b></p> <p>O que mais importa para você?</p> <p>Como você se ama e continua sendo o seu melhor amigo?</p> <p>Quais os laços que você mais preza em sua vida?</p> <p>Como você está investindo nesses laços?</p> <p>Como você se conecta aos outros?</p> <p>Como você quer que os outros se conectem a você?</p>	<p>O GRUPO 3 de perguntas leva o <i>Coach</i> de Socialização a explorar muitos temas que estão fora do ambiente organizacional, entretanto não menos importante do que os demais, lembrando mais uma vez que cada ser humano é um sistema completo e complexo. As perguntas vão aproximar o novo colaborador da sua relação com o <b>amor</b>, a <b>ligação / conexão</b>, o <b>cuidado</b> com o outro, a <b>proximidade</b>, os <b>relacionamentos</b>, o <b>aconchego</b>, a <b>família</b>, os <b>amigos</b>, a <b>cooperação</b> e o <b>companheirismo</b>. São valores que por muito tempo não foram valorizados em ambiente organizacional, porém sabe-se que um colaborador com amor próprio saudável será mais produtivo; um colaborador com relações autênticas será mais empenhado; um colaborador com a capacidade de empatia desenvolvida terá um visão sistêmica; um colaborador que preserve os seus vínculos terá espírito de equipe; um colaborador que tem amigos criará um ambiente positivo na organização; e um colaborador que se sentir seguro, acolhido e integrado porque foram respeitadas as variáveis externas ao que se entende como ambiente organizacional, muito provavelmente, também se ajustará mais rapidamente à tarefa, ao grupo, ao papel e exibirá altos</p>

<p>Os seus amigos estão disponíveis para você como você gostaria?</p> <p>Como o seu amor está evoluindo e crescendo?</p> <p>O que poderia acrescentar valor para a sua expressão de intimidade?</p>	<p>índices de satisfação no trabalho, com poucos conflitos e alto desempenho.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO 4</b> <b>DIVERSÃO E CRIATIVIDADE ou</b> <b>EXPRESSÃO PESSOAL</b></p> <p>Quantas vezes a sua mente se perde em devaneios imaginativos?</p> <p>Como você se diverte sendo você?</p> <p>Quais são as suas formas favoritas de se exprimir espontaneamente?</p> <p>Como você é criativo?</p> <p>Como você é divertido?</p> <p>Qual aprendizado poderia aprofundar a sua criatividade?</p> <p>Com quais amigos você é mais naturalmente divertido e criativo?</p>	<p>Este grupo de perguntas se volta para estimular a que novo colaborador seja quem ele realmente é dentro da organização, liberando as suas capacidades individuais e singulares para o benefício próprio e também da organização. Desse modo, ao utilizar estas <b>perguntas o Coach</b> de Socialização dá a oportunidade ao novo colaborador <b>de identificar</b> a importância de valores como a <b>criatividade</b>, o ser <b>intuitivo</b>, o <b>brincalhão</b>, o <b>espontâneo</b>, a <b>originalidade</b>, o <b>expressivo</b>, o <b>bom humor</b>, a <b>veia artística</b>, a <b>curiosidade</b> e a <b>inovação</b>.</p> <p>Destaque-se que as perguntas não devem ser feitas para julgar ou para especular, uma vez que o <i>Coach</i> de Socialização não desempenha este papel. Ressalte-se que as perguntas devem conduzir o novo colaborador a entender a sua intuição; a criar uma visão de futuro em conjunto com os outros; a rir de si mesmo e a permitir que se ria em conjunto por meio de uma ludicidade criativa, proativa e inovadora. Com isso, o novo colaborador revelará as suas capacidades inventivas, presentes na espontaneidade de uma vida cotidiana desafiante sem ser ameaçadora. Pode-se levar o novo colaborador mais rapidamente a ser um membro pleno da organização que encontre o fluxo produtivo ao integrar as suas realizações com as dos outros e da organização, assumindo os riscos inerentes a sua função em convergência com as suas capacidades num ambiente positivo e de maneira propositiva.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO 5</b> <b>BUSCA POR SENTIDO ou</b> <b>INTEGRAÇÃO</b></p> <p>O que você está fazendo aqui?</p> <p>Qual é a sua preocupação principal?</p> <p>Em quem você pode confiar?</p> <p>O que você está fazendo para alcançar a paz interior?</p> <p>Quais são as crenças básicas e como você as expressa?</p> <p>Quais são as coisas que o ajudam a experimentar a unidade de tudo?</p>	<p>Outro bloco de perguntas que, aparentemente, não tem tanta ligação direta com o ambiente organizacional, porém que se acredita ser de fundamental importância que a organização considere ao procurar entender o indivíduo a partir de uma visão sistêmica. Exige-se que o novo colaborador entenda e desempenhe a sua tarefa e a sua função assumindo papéis que considerem o todo organizacional. No <i>Coaching</i> de Socialização, entende-se, que a recíproca deve ser verdadeira. Por isso, as questões aqui propostas se reportam a descobrir e a identificar valores ligados a <b>integridade</b>, a <b>unidade</b>, a <b>paz</b>, a <b>conexão interior</b>, a <b>conexão exterior</b>, a <b>espiritualidade</b>, a <b>confiança</b> no fluxo da vida, a <b>sabedoria</b> interior e ao <b>sentido</b> de transcendência.</p> <p>Com a evolução da GRH e da própria condição de que não há organização sem as pessoas, acredita-se que finalmente o centro decisório de qualquer organização considere as pessoas. O <i>Coaching</i> de Socialização cumpre com esse papel ao colocar o novo colaborador do centro do seu processo de socialização desde o momento em que ele</p>

<p>Quais são as formas pelas quais você cuida da sua espiritualidade?</p> <p>Qual é o seu chamado na vida?</p> <p>Como você expressa reverência pela vida?</p>	<p>entra na organização. Trata-se da responsabilidade de que cada um assuma as suas responsabilidades ao dar sentido aquilo que faz. Com essas perguntas feitas pelo <i>Coach</i> de Socialização, o novo colaborador poderá encontrar as conexões entre o ambiente interno e externo; poderá descobrir o propósito da vida e, principalmente, o propósito da sua tarefa e do seu papel; e, enfim, entenderá que se aquilo que ele faz tem sentido para si e para os outros ele estará próximo de ser um membro pleno do grupo organizacional ao qual pertence.</p> <p>Assim, o <i>Coach</i> de Socialização cumpre com o papel de que novo colaborador está socializado porque assumiu o seu papel de querer se socializar.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRUPO 6</b> <b>COMPAIXÃO E CONTRIBUIÇÃO ou</b> <b>DOAÇÃO</b></p> <p>Qual é o seu legado?</p> <p>O que vai sobreviver depois que você partir?</p> <p>Como você pode atender a necessidade dos outros, não somente as suas?</p> <p>Quais são as contribuições que você pretende fazer?</p> <p>Como você pode expressar a compaixão que você sente?</p> <p>Quais as causas você está disposto a ajudar?</p> <p>Como você pode destinar um tempo ao voluntariado para fazer a diferença?</p>	<p>As perguntas desse bloco servem para levar o novo colaborador para a construção de uma realidade desejada, considerando-o como membro organizacional pleno. Sabe-se que talvez ele ainda não o seja ou que não se sinta como tal, porém as perguntas tendem a ligar o novo colaborador a valores como o <b>desenvolvimento</b>, o <b>crescimento</b>, a <b>evolução</b>, a <b>contribuição</b>, a <b>colaboração</b>, a <b>doação</b>, a <b>deixar</b> o mundo um lugar melhor, ao <b>legado</b>, ao <b>serviço</b>, ao <b>cuidado social e ambiental</b>, à <b>construção</b> de instituições melhores e ao <b>voluntariado</b> que são mais congruentes para aqueles que se sentem plenos no ambiente organizacional.</p> <p>Com essas perguntas, além de identificar os valores que fazem sentido para o novo colaborador, trabalha-se com a criação de cenários ideais em que ele expresse a sua preocupação social ao se ocupar além de si mesmo. Dá-se a oportunidade para que o novo colaborador revele a importância da equidade no tratamento de todas as pessoas. As perguntas também dão a possibilidade a que o novo colaborador exteriorize a sua visão de mundo quanto ao seu legado e a sua posição quanto ao engajamento social e político, uma vez que ele pertence a esses sistemas para além da organização com reflexos na organização.</p>

Começa-se a caminhar em direção à formulação das metas para cada uma das partes da vida organizacional do novo colaborador, seguindo os processos de socialização previstos em consonância com as demais partes da Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177). A exploração da situação atual no Passo 3 vai além da percepção do novo colaborador com relação ao ambiente externo, porque o presente passo conduz a uma exploração profunda do ambiente interno para que haja o entendimento de sua interdependência (McLean, 2012; Wilber, 1997).

O *Coaching* de Socialização se propõe a trabalhar em conformidade com aquilo que está expresso na Figura 15 (p. 146), num movimento cíclico de retroalimentação e não linear entre os processos de socialização quanto à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho; as etapas do *Coaching*

divididas entre Introdução/Abertura, Exploração, Compreensão e Interpretação, Expansão e Fechamento/Aprendizagem/Ação; e o momento vivido pelo novo colaborador considerando como ele está, como ele é, como ele cria e como ele se manifesta no ambiente organizacional (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010). Avança-se para aquilo que está representado na Figura 19 (p. 171) em que se descreve que o *Coaching* de Socialização trabalha com a concepção de que são processos dentro de outros processos num movimento evolutivo até o alcance do objetivo final de que o novo colaborador se sinta socializado porque decidiu se socializar (Wilber, 1997; Morin, 2003; Herrmann, 2013).

Desse modo, finalizar o Passo 3 dá ao novo colaborador a possibilidade de interpretar e reinterpretar o ambiente externo, assim como um profundo olhar para dentro de si mesmo para avaliar o ambiente interno, permitindo que se prepare o Quarto Passo do *Coaching* de Socialização em que, possivelmente, se trabalhe com a construção de metas dentro de um cenário conhecido pelo novo colaborador.

Como já dito, a divisão entre passos e etapas não é linear, é apenas uma sugestão que compete ao *Coach* de Socialização definir e redefinir conforme o processo do *Coaching* de Socialização avance e recue em conformidade com as demandas do novo colaborador.

Por isso, a exploração em profundidade dos valores individuais realizadas no último bloco de perguntas e também previstas na oficina Pró-Lemas - A construção de LEMAS para resolver DILEMAS (Apêndice 3), é a oportunidade dada ao novo colaborador de construir a sua identidade organizacional alinhada com a sua identidade pessoal. Entende-se que o oferecimento do *Coaching* de Socialização por parte da organização para o novo colaborador, trabalhe com a legítima demonstração de preocupação com o seu bem-estar e de dar sentido àquilo que ele faz, em conformidade com um legado que ele pretenda deixar em sua vida organizacional (Collins & Porras, 1994; Kawasaki, 2006; McLean, 2012).

Desse modo, conclui-se o Passo 3 da Segunda Etapa, que está conetado e imbricado com os Passos 1 e 2 e com os passos subsequentes, em primeiro plano o Passo 4 que vem a seguir.

#### **7.6.3 Passo 4: Reinterpretação das Demandas do Novo Colaborador**

O Passo 4 da Metodologia de *Coaching* Transformacional se refere a identificar brechas interpretativas, em que o *coachee* é conduzido para avaliar as crenças e os hábitos, dos quais muitos se revelam limitantes (Wolk, 2010). Para o *Coaching* de Socialização se segue o mesmo caminho. O novo colaborador é convidado pelo *Coach* de Socialização a repensar as próprias opiniões a partir de explicações em que ele assume a responsabilidade sobre a sua realidade como o protagonista de sua história. Mais uma vez as perguntas que o *coach* dirigir ao novo colaborador vão permitir a

reinterpretação da realidade para que ele saiba que o mundo que ele vê nem sempre é o mundo que os outros veem.

No momento da chegada do novo colaborador à organização a visão tende a estar ainda mais turva pelas influências da sensação de insegurança e de ansiedade gerada pela condição de que ele ainda esteja numa zona de desconforto com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho (Allen, 2006). Por vezes, o desconforto pode estar mais fortemente ligado a uma ou a outra área, entretanto qualquer uma delas tende a produzir resultados negativos para o novo colaborador. Enquanto ele se sentir desconfortável em qualquer uma das áreas, há uma tendência a que ele tenha baixa satisfação no trabalho, diminua o nível de empenhamento organizacional, eleve das possibilidades de conflitos e uma conseqüente quebra de contrato psicológico ou real também se torna mais provável (Morrison & Robinson, 1997). Assim, os questionamentos propostos nesse passo são relevantes para dissipar a visão turvada pela insegurança e ansiedade, deixando claro para o novo colaborador que algumas das suas crenças não são a realidade e que alguns dos seus hábitos não produzem os resultados esperados (O'Connor & Lages, 2002). Será essa consciência que vai permitir a que o novo colaborador se transforme de membro externo a membro interno pleno na organização por meio da interpretação do mundo que resulte em ações que o conduzam para a realidade desejada.

Na Figura 24 a seguir, reforça-se que este é um momento do *Coaching* de Socialização que deve ser pensado para melhorar e modificar as avaliações que o novo colaborador faz sobre as situações-problema (Wolk, 2010). As perguntas propostas nesse passo devem ser realizadas de maneira a levar o novo colaborador a se questionar de quem é o protagonismo sobre qualquer uma das situações que envolvem a sua vida. Avançando para o processo de socialização, os questionamentos se voltam para o desempenho do novo colaborador, seja ele com relação à tarefa, ao grupo ou ao seu papel, permitindo que ele tenha a percepção de como ele está no momento; de quem ele sente que é naquele ambiente; de como ele usa as competências para criar na organização; e qual é a sua forma de se manifestar frente aos demais (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010). Desse modo, ao responder os questionamentos o novo colaborador poderá rearticular crenças que de limitantes passem a ser de expansão da consciência e das ações; e modificar hábitos que possam contribuir para que a sua caminhada na organização seja positiva (O'Connor & Lages, 2002).

Figura 24. Segunda etapa e Passo 4 do *Coaching* de Socialização

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
Como você poderia explicar o que foi trabalhado, mas a partir de você, quer dizer, em primeira pessoa do singular?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Como você poderia explicar a situação a partir de você, na primeira pessoa do singular?</i></li> <li>▪ <i>Como se poderia explicar a situação sem envolver os outros, assumindo você a responsabilidade sobre a situação?</i></li> </ul>
Em outras palavras, como você poderia transformar os julgamentos e as explicações de “vítima” em explicações de “protagonista”?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Qual é a sua contribuição para esta situação? Quem é responsável por você se sentir como se sente?</i></li> <li>▪ <i>Existe outra maneira de explicar esta situação?</i></li> </ul>
Em que/como você contribuiu com essa situação?	<p>As perguntas sugeridas dão o tom do momento e se aplicam para o <i>Coaching</i> de Socialização, porque conduzem o novo colaborador a questionar-se sobre quem tem o papel ativo sobre a sua condição; a confrontar e a diferenciar o que é opinião e o que é realidade; a avaliar quais as crenças individuais que o limitam; a identificar hábitos que não sejam produtivos. Enfim, é um momento de reinterpretar a sua situação e as suas demandas e a confrontar a sua interpretação da realidade com a realidade.</p>
Que outra forma de explicar você poderia dar?	<p>Sugere-se ao <i>Coach</i> de Socialização que se aproprie da essência das perguntas, ajustando-as às demandas do novo colaborador, com a sutileza necessária para que elas não sejam invasivas ou agressivas. Porém, compete ao <i>coach</i> explorar e confrontar as opiniões e os julgamentos do novo colaborador com o intuito de levá-lo a assumir o protagonismo de sua trajetória no processo de socialização. Protagonismo esse que se aplica à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho resgatando as características individuais de proatividade, criatividade e inovação. O novo colaborador não é uma vítima da organização, ele precisa assumir as iniciativas de buscar se socializar para ser um protagonista dentro da organização.</p> <p>Por isso, as perguntas propostas estimulam o novo colaborador a desenvolver habilidades e competências ligadas à articulação interna, influenciando positivamente a sua postura frente ao ambiente organizacional. As perguntas têm o poder de provocar à reflexão no novo colaborador, desenvolvendo aptidão para estabelecer processos de comunicação verbal e não-verbal que contribuam positivamente na socialização de maneira ativa e propositiva.</p>
Que desejos você não está honrando/qual é o seu sonho? Qual seu interesse mais profundo por trás desse desejo? Qual a Verdade que você está ocultando? Quando isso aconteceu anteriormente na sua vida?	<p>“Não existe coachee difícil, existe coach inflexível” é uma máxima comum na cultura do <i>Coaching</i>. E as perguntas aqui sugeridas vão exigir do <i>Coach</i> de Socialização a habilidade e a sensibilidade para propor questões que podem ser invasivas, porque buscam explorar aquilo que talvez o novo colaborador ainda não tido a coragem de revelar e, muitas vezes, sequer de admitir para si mesmo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Que desejos você não está honrando/qual é o seu sonho?</i></li> <li>▪ <i>Qual o seu interesse mais profundo por trás do desejo?</i></li> </ul>

<p>Como você resolveu ou enfrentou a situação naquela época? Em que outras circunstâncias isso acontece ou aconteceu?</p>	<p>São perguntas que o <i>Coach</i> de Socialização pode fazer para avaliar se há indícios de quebra ou de violação de contrato psicológico e que criem no novo colaborador o desejo de uma saída antecipada da organização. A pergunta busca extrair do novo colaborador se o custo de estar na organização é demasiadamente elevado para ele ou se o facto de estar na organização se alinha com os desejos e os sonhos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Qual a Verdade que você está ocultando?</i></li> <li>▪ <i>Quando isso aconteceu anteriormente na sua vida?</i></li> <li>▪ <i>Como você resolveu ou enfrentou a situação naquela época?</i></li> </ul> <p>São perguntas poderosas, porém muito pessoais. É um momento em que a confiança entre o novo colaborador e o <i>coach</i> faz diferença para que o <i>coach</i> tenha a permissão para fazê-las.</p> <p>Perguntas sobre verdades exploram no novo colaborador as crenças que podem ser limitantes. O <i>coach</i> deve ter a habilidade e a sensibilidade de conduzir o novo colaborador a articular as suas crenças de maneira a que elas não sejam um fator limitador, mas potencializador. Perguntas sobre situações anteriores têm a intenção de levar o novo colaborador a encontrar paralelos vividos que possam servir de exemplo para que ele resolva proativamente a sua demanda organizacional. Tudo isso deve ser trazido pelo <i>Coach</i> de socialização para o momento organizacional vivido pelo novo colaborador, que provavelmente estará ligado à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho, sempre tendo em mente que ele faz parte de outros sistemas, como a família, os amigos e a comunidade.</p>
---	---

A conclusão do Passo 4 do *Coaching* de Socialização é um momento importante dentro de todo o processo. Entende-se que é a finalização de todo o processo de exploração, compreensão, interpretação e reinterpretação das demandas do novo colaborador, associadas com uma profunda abordagem de autoconhecimento. O novo colaborador se avaliou na tarefa, no grupo, no papel e também quanto ao desempenho, assim como se situou com relação a si mesmo, observando como ele *ESTÁ*, como ele *É*, o que ele *CRIA* e como ele se *MANIFESTA* nesse ambiente (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010). Resgata-se a Figura 19 (p. 171) de que o *Coaching* e a socialização são processos dentro de outros processos e quem determina o ritmo da evolução é o novo colaborador ao assumir o protagonismo de sua vida organizacional.

O próximo passo prevê a definição de ações, ainda que em todo o trajeto do *Coaching* de socialização ações que já tenham sido tomadas, confirmando a natureza cíclica e não linear descrita na Figura 19 (p. 171).

Dessa forma, para que o *Coaching* de socialização cumpra com o objetivo de que o novo colaborador assuma o protagonismo e caminhe na direção de ser um membro organizacional pleno, sugere-se a aplicação de uma ferramenta usada em muitas metodologias de *Coaching* conhecida como

a Grade de Metas (Figura 1, p. 35). É uma ferramenta utilizada em várias aplicações do *Coaching*, por isso, acredita-se que tenha grande contribuição a dar também no *Coaching* de Socialização, passando a ser denominada de Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 193).

A Figura 25 (p. 193) apresenta a Grade de Metas no Trabalho com as perguntas normalmente feitas para as metas em geral, desmembradas para as metas alinhadas com aquilo que o novo colaborador busca com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho. Incumbe ao Coach de Socialização a habilidade de construir perguntas que possam ser transformadas em metas. Entretanto é de competência do novo colaborador a construção da sua Grade de Metas no Trabalho alinhadas com a Roda do Trabalho apresentada na Figura 21 (p. 177).

A sugestão é a de que o novo colaborador construa uma grade de metas para cada um dos processos de socialização, sendo eles com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho. É importante que o novo colaborador identifique o que ele tem naquilo que se refere à tarefa, assim como vícios que ele queira eliminar. Também é importante que ele tome consciência daquilo que ele não quer para finalmente ter a clareza daquilo que ele ainda não tem, mas que quer conseguir na sua caminhada organizacional.

No quadrante em que se cruzam as perguntas *O que você não tem?* e *O que você quer?* estão situadas as metas. Nelas é que o novo colaborador deve manter o foco e investir as suas energias.

Uma vez definidas as metas de trabalho do novo colaborador ele também deverá construir uma grade que contemple *O que vai fazer?*, para descrever as estratégias e as ações; *Quando vai fazer?*, para delimitar o prazo de ação; e *Como vai acompanhar?*, para ter um processo de controle de desempenho de alcance das metas.

**Figura 25: Grade de Metas no Trabalho**

	O QUE VOCÊ QUER	O QUE VOCÊ NÃO QUER
O QUE VOCÊ TEM	O que você quer <b>preservar</b> (tarefa, grupo, papel, desempenho)?	O que você quer <b>eliminar</b> (tarefa, grupo, papel, desempenho)?
O QUE VOCÊ NÃO TEM	O que você quer <b>conseguir</b> (tarefa, grupo, papel, desempenho)?	O que você quer <b>evitar</b> (tarefa, grupo, papel, desempenho)?

Fonte: adaptado da Figura 1 (p. 35)

A Grade de Metas no Trabalho, ilustrada na Figura 25 (p. 195), pode ser realizada durante as sessões de *Coaching* na presença do *coach* ou também pode ser delegada para que o novo colaborador a desenvolva entre uma e outra sessão. Entende-se que o uso da Grade de Metas no Trabalho se situa justamente entre o Passo 4 e o Passo 5, porque migra-se dos passos de exploração e interpretação para os passos de expansão e de ação (Wolk, 2010). Entretanto, não há uma regra para o seu uso, cabendo ao *Coach* de Socialização decidir qual é o momento mais apropriado para a sua utilização, caso **a venha a utilizar**.

Destaca-se que o *Coach* de Socialização deve usar essas ferramentas alinhadas com os objetivos do *Coaching*. Volta-se para as interdependências do *Coaching* de Socialização descritas na Figura 15 (p. 146), que trabalha nas dimensões do *Eu Estou*, do *Eu Sou*, do *Eu Crio* e do *Eu Manifesto* do novo colaborador ligadas aos quatro processos da socialização com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e à avaliação, entendendo que se trata de um processo dentro de um processo. É a socialização como processo sendo conduzida dentro de um processo de *Coaching* que é composto por outros processos que se desenrolam em sessões, passos e etapas. Importante lembrar que não há uma linearidade no processo (Feldman, 1976; Morin, 2003; Wilber, 1997; Wolk, 2010).

A seguir a Terceira Etapa e o Quinto Passo da metodologia do *Coaching* Transformacional aplicada no *Coaching* de Socialização.

## 7.7 ETAPA III: EXPANSÃO – PASSOS 5 E 6.

A terceira etapa prevista no *Coaching* Transformacional proposto por Wolk (2010) descreve os passos 5 e 6. No quinto passo, adentra-se as questões de planejamento das ações que se julguem efetivas para o alcance dos objetivos do *coachee*. No presente caso, do novo colaborador. O sexto passo aborda a criação mental de cenários como resultado da mudança de comportamentos e atitudes. Acredita-se que sejam passos que contribuam de forma efetiva para que o novo colaborador assuma definitivamente o papel de protagonista do seu processo de socialização na organização.

### 7.7.1 Passo 5: A Projeção das Ações

O *Coaching* de Socialização já percorreu diferentes etapas, passos e sessões fazendo com que o novo colaborador tomasse consciência de sua situação atual com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho (Feldman, 1976; Wolk, 2010). As fases anteriores também conduziram o novo colaborador para que se situasse questionando-se a si mesmo sobre um propósito, uma visão e os valores individuais num movimento de compreensão que considera as dimensões do *EU ESTOU*, *EU*

*SOU, EU CRIO e EU MANIFESTO* (Collins & Porras, 1994; Wilber, 1997; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010). Desse modo, o novo colaborador assume as suas responsabilidades no processo de socialização, entendendo e aproveitando os programas de acolhimento e de integração propostos pela organização de uma forma proativa (Herrmann, 2013). O novo colaborador passa a observar as trilhas de aprendizagem construídas pela organização para socializá-lo e se apropria delas para se socializar. Até aqui houve exploração, a interpretação, a reinterpretção e a ressignificação da presença do novo colaborador na organização a partir de sua própria perspectiva e a partir de agora são necessárias a proposição de ações efetivas que o levem para o destino desejado. Portanto, a partir daqui a ação passa a ser a proposta predominante.

Na Figura 26 (p. 198), pretende-se demonstrar que esta etapa tende a ser muito valiosa porque as perguntas conduzem o novo colaborador a projetar ações que possam modificar o cenário, principalmente se ele recorrer ao exercício realizado no Passo 2 com a Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177) associado ao exercício da Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195) proposto no final do Passo 4. Este exercício igualmente pode servir como parte do Passo 5.

O resgate daquilo que foi trabalhado previamente permitirá a que o novo colaborador passe a construir ações alinhadas nas diferentes dimensões dos sistemas dos quais ele faz parte, como a organização, a família, os amigos e a comunidade com as pretensões individuais (McLean, 2012; Morin, 2003). As situações-problema vão exigir que o novo colaborador desenhe ações concretas que modifiquem positivamente o futuro.

**Figura 26. Terceira etapa e Passo 5 do *Coaching* de Socialização**

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
Que alternativas de ação você vê como possíveis?	É o momento em que o <i>Coaching</i> de Socialização tende a ser mais produtivo porque estimula a que o novo colaborador parta para a ação. Conforme já dito, não quer dizer que isso não tenha ocorrido nas etapas e passos anteriores, porque todos eles fazem parte de um processo integrado de desenvolvimento pessoal. Porém, perguntas como, <i>Quais alternativas de ação você vê como possíveis? Quais estratégias de ação poderiam ajudá-lo a obter o que quer? e O que você vai fazer?</i> cobram do novo colaborador a criação de um cenário futuro e que planeje uma ação presente
Que estratégias / curso de ação poderia ajudá-lo a obter o que quer?	A pergunta <i>Como você pode mudar aquilo que aconteceu?</i> serve como alerta para que o novo colaborador continue a fundamentar-se no presente para modificar o seu futuro. E ainda que as perguntas tenham sido formuladas para a metodologia de <i>Coaching</i> Transformacional elas

<p>O que você vai fazer?</p> <p>Como você pode mudar aquilo que aconteceu?</p>	<p>são indicadas para o <i>Coaching</i> de Socialização, uma vez que também de trata de um processo de transformação de um elemento externo à organização num elemento interno da organização. Por isso as ações projetadas pelo novo colaborador servirão para que ele se empenhe ativamente no processo que é de interesse dele, tanto quanto da organização e do grupo de trabalho.</p>
<p>O que leva você a pensar nelas como alternativas?</p>	<p>Por fim, a pergunta <i>O que o leva a pensar nelas como alternativas?</i> faz com que o novo colaborador entenda como cada uma de suas ações irá repercutir na tarefa, no grupo de trabalho, no seu papel e no seu desempenho, além de gerar reflexos na família, nos amigos e na comunidade.</p> <p>As perguntas desse passo podem ser realizadas usando como base a Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195) e prevendo o uso da ferramenta Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201) que será apresentada a seguir.</p>
<p>Para que você faria isso?</p>	<p>A Grade de Metas do Trabalho (Figura 25, p. 195), exercício que é proposto para o final do Passo 4, é um elemento balizador que revela as metas do novo colaborador com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho. Por isso realizar o exercício é importante para projetar ações e assumir a responsabilidade pela execução.</p>
<p>O que você espera como resultado?</p> <p>O que você sente como impedimento para agir?</p> <p>O que você vê como obstáculo?</p>	<p>A pergunta, <i>Para que você faria isso?</i> é indicada para que o novo colaborador possa identificar os objetivos por trás das ações previstas, sem, contudo, ater-se a julgamentos ou opiniões. <i>O que você espera como resultados?</i> conduz o novo colaborador a construir possíveis cenários como resultados de suas ações, envolvendo os diferentes processos previstos na socialização associadas com o retorno que ele terá delas. Ao perguntar sobre os obstáculos a intenção é alertar o novo colaborador sobre comportamentos que possam parecer demasiadamente assertivos ou, por vezes, até agressivos produzindo resultados contrários aos esperados. Com a pergunta também se consegue direcionar a que o novo colaborador se posicione com relação aos recursos de ordem prática ou comportamental necessários para executar o proposto.</p>
<p>Como você poderia dizer à sua coluna esquerda habilidosamente?</p>	<p>Por fim, uma última pergunta nesse bloco procura mais uma vez explorar os pensamentos ocultos do novo colaborador que podem oferecer novas soluções sobre questões que o incomodam. Perscrutar aquilo que muitas vezes não é dito para que seja dito de maneira respeitosa e habilidosa tende a produzir bons resultados, inclusive para o objetivo de que o novo colaborador construa o seu caminho de se transformar em membro organizacional pleno.</p>

A projeção das ações que possam levar o novo colaborador no caminho de se tornar um membro organizacional é reflexo do nível em que ele assume o protagonismo para se socializar tanto quanto ser socializado. O *Coaching* de Socialização é pensado para dar ao novo colaborador a proatividade e o protagonismo sobre o seu processo de socialização na nova organização, evitando a homogeneização

comentada por Herrmann (2013), comum com as práticas institucionalizadas de socialização. E o presente passo do *Coaching* de socialização vai na direção em que o novo colaborador, além de todo o processo reflexivo sobre aquilo que se espera dele, mostra aquilo que ele vai fazer para que isso aconteça por meio de suas iniciativas (Allen, 2006).

Mais uma vez incumbe ao *Coach* de Socialização proporcionar ao novo colaborador a possibilidade de expansão das alternativas, por meio de um amplo entendimento da organização, mostrando que também a organização tem a compreensão de todas as dimensões do indivíduo. As ações propostas pelo novo colaborador vão refletir de maneira a que o novo colaborador e a organização se entendam como sistemas completos e complexos, porém interdependentes (Dass & Parker, 1999; Morin, 2003; Barner & Higgins, 2007).

O Modelo de Sistemas ou Sistêmico descrito por Barner e Higgins (2007) permite que se tenha a leitura de que a socialização é um processo que comporta e integra outros processos, assim como comporta e integra diferentes sistemas (Wilber, 1997; McLean, 2012). A metodologia do *Coaching* Transformacional usada como base para a aplicação do *Coaching* na fase de entrada da socialização de novos colaboradores também se alinha com esse entendimento ao entender que é um momento de transformação e o novo colaborador é conduzido de maneira a assumir a sua responsabilidade no processo (Cox *et al.*, 2010; Wolk, 2010). Enfim, as perguntas extraídas da metodologia do *Coaching* Transformacional (Wolk, 2010) em todas as etapas e passos, assim como aquelas sobre valores buscadas junto a McLean (2012), alinhadas com os exercícios da Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177) e da Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195) partem para a ação. Por isso, faz sentido propor nesse momento em que se revelam a proatividade, a criatividade e, possivelmente, a inovação (Allen, 2006; Herrmann, 2013) provenientes do comportamento do novo colaborador a ferramenta a Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201). Com ela, o novo colaborador é convidado a um processo de reflexão antes da ação para que ele possa avaliar os impactos sobre ele, assim como todas as partes envolvidas, pelas ações propostas anteriormente.

Essa ferramenta será explorada no Passo 6 a seguir.

### **7.7.2 Passo 6: Desempenho de Papéis**

Na metodologia de *Coaching* Transformacional de Wolk, (2010) o Passo 6 é destinado para o uso de recursos de simulação por meio de situações hipotéticas no desempenho dos papéis. Na aplicação do *Coaching* de Socialização sugere-se a exploração profunda da ferramenta a Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201) que igualmente trabalha com cenários hipotéticos, porém

usando as informações originárias das projeções presentes nos passos anteriores de todo o processo, muitas delas registradas nas ferramentas Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177) e Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195).

Com a ferramenta Roda do Trabalho exibida na Figura 21 (p. 177) o novo colaborador poderá avaliar o impacto de suas ações nos indicadores de desempenho propostos pela GRH, assim como o impacto nos processos de socialização com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e a uma avaliação congruente. O novo colaborador poderá criar os cenários futuros para dimensionar o impacto no seu nível de satisfação no trabalho, no seu empenhamento organizacional e na gestão dos conflitos internos e externos.

Além disso, o uso da ferramenta como auxiliar para o processo de tomada de decisão compreende que o novo colaborador é um sistema completo e complexo que deve ver a organização como tal, porém leva-o a também avaliar como as suas decisões internas na organização afetam a família, os amigos, a comunidade ou outro sistema ao qual ele pertença (Wilber, 1997; Morin, 2003; McLean, 2012).

A sugestão é que sejam usadas as informações na Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195) que descreve o que o novo colaborador pretende fazer, como e quando. Para detalhar uma decisão de ação que pode levar ao atingimento de uma meta, a ferramenta da Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201) possibilita a que o novo colaborador crie cenários sobre os impactos dessa decisão nas diferentes dimensões de sua vida pessoal e profissional. Desse modo, o novo colaborador é levado a se questionar sobre as metas, indagando-se, *Se eu fizer isso quais serão os meus ganhos e quais serão as minhas perdas?* e que impactos ele terá na tarefa, no grupo, no papel no desempenho, na satisfação no trabalho e no empenhamento organizacional. Por outro lado, o novo colaborador também é levado a se questionar sobre as metas, indagando-se, *Se eu não fizer isso quais serão os meus ganhos e quais serão as minhas perdas?* e que impactos ele terá na tarefa, no grupo, no papel no desempenho, na satisfação no trabalho e no empenhamento organizacional. Aqui a abordagem se volta para o ambiente organizacional interno, em que o *Coach* de Socialização deve ter a clareza de todos os instrumentos, ferramentas e táticas de socialização oferecidas pela organização para o novo colaborador, assim como quais são os principais indicadores de desempenho aos quais ele está sujeito. São os impactos pessoais diretos dentro da organização que o novo colaborador poderá avaliar com clareza ao se questionar sobre ganhos e perdas. Incumbe ao *Coach* de socialização conduzir o processo, ainda que as decisões de ação ou não ação sejam de competência do novo colaborador, bem como as consequências delas.



retroalimentação não linear de processos dentro de processos e de sistemas que comportam e integram sistemas expostos na Figura 19 (p. 171).

O *Coaching* de Socialização aproxima-se da Etapa 4 e do Passo 7, a conclusão do processo.

## 7.8 ETAPA IV: FECHAMENTO – PASSO 7.

Na metodologia de *Coaching* Transformacional de Wolk, (2010), a conclusão do processo de *Coaching* exige do *coach* um atenção especial para que se consolide a aprendizagem. O último encontro é fundamental para que um processo de *coaching* possa alcançar os objetivos a que se propôs. No *Coaching* de Socialização não é diferente. Acredita-se que o mesmo cuidado deva ser requerido do *Coach* de Socialização ao concluir o processo de *Coaching*, encerrando-se um ciclo em que o novo colaborador se dispôs a conversar, a pensar, a expor, a refletir e a propor ações que contribuíssem para que ele se socializasse com o objetivo de se tornar um membro organizacional pleno (Allen, 2006; Herrmann, 2013).

Conforme defendido, em cada sessão, em cada passo e em cada etapa houve a abertura, a exploração, a interpretação, a expansão e o encerramento que também exigiu cuidado por parte do *Coaching* de socialização, assim como em todo o processo (Wolk, 2010). Porém, esta etapa composta pelo Passo 7 coincide com a provável última sessão. Por isso, é um momento de grande responsabilidade do *Coach* de Socialização para com o novo colaborador, que tende a estar próximo a ser um membro pleno da organização.

A seguir o fechamento do *Coaching* de Socialização no Passo 7.

### 7.8.1 Passo 7: Reflexões Finais e Encerramento

O sétimo passo do *Coaching* Transformacional proposto por Wolk, (2010) sugere perguntas que conduzem o *coachee* a relembrar o caminho percorrido desde o início, identificando os objetivos traçados, as metas propostas e os compromissos de ação. A aplicação sugerida na presente tese para o *Coaching* de Socialização acompanha a mesma premissa, contribuindo para que o novo colaborador recapitule os passos dados, as etapas cumpridas e os compromissos assumidos com o objetivo de consolidar a aprendizagem de forma a contribuir para que o seu processo de socialização seja mais rápido e efetivo. Desse modo, o último passo do processo do *Coaching* de Socialização dá destaque às promessas de ação que o novo colaborador fez para consigo mesmo, articulando os reflexos de seu cumprimento no seu entorno.

Figura 28. Quarta etapa e Passo 7 do *Coaching* de Socialização

<i>Coaching</i> Transformacional (Wolk, 2010)	<i>Coaching</i> de Socialização Comentários e adaptações
O que você aprendeu?	As perguntas propostas por Wolk, (2010) sugeridas para este passo precisam considerar o escopo do <i>Coaching</i> de Socialização, compreendendo as variáveis destacadas ao longo do processo. <i>O que você aprendeu?</i> , <i>O que você pensa agora sobre a situação?</i> exigem do novo colaborador um processo reflexivo sobre o caminho percorrido, as situações enfrentadas, as demandas apresentadas e os objetivos pretendidos. As perguntas, <i>O que você vai fazer com a situação?</i> ou <i>Qual o seu compromisso de ação com a situação?</i> são perguntas que servem para consolidar as soluções pensadas até o momento com a possibilidade de acrescentar ou suprimir algo. São as situações com as quais o novo colaborador conviveu no período de três a quatro meses pelo qual se estendeu o <i>Coaching</i> de Socialização. É um convite final para aprender e agir, exercendo a proatividade e a criatividade que possam resultar em inovação frente à tarefa, ao grupo, à definição do papel e a uma avaliação congruente de si mesmo. É o final do processo em que se espera que o novo colaborador tenha se beneficiado do <i>Coaching</i> de Socialização para aumentar a satisfação no trabalho, confirmar o seu empenhamento organizacional e que tenha aprendido a gerir os seus conflitos positivamente.
O que você faria de modo diferente se voltasse a acontecer algo parecido?	
O que pensa agora?	
Como você se sente agora?	
O que você vai fazer?	
Qual seu compromisso de ação?	

Uma última atividade que se sugere para que o *Coach* de Socialização realize com o novo colaborador antes de encerrar o processo de *Coaching* é um exercício de integração entre a missão / propósito, visão, valores e lema da organização e do colaborador (Collins & Porras, 1994; Wilber, 1997; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010). A Figura 29: Integração – Indivíduo / Organização (p. 202) expressa a pretensão da atividade.

A integração sugerida como a última atividade do *Coaching* de Socialização tem a pretensão de consolidar no novo colaborador o seu entendimento da organização, assim como proporcionar a ele a possibilidade do alinhamento entre a missão / propósito, visão, valores e lema da organização com aqueles que são importantes para ele.

Em diferentes momentos do *Coaching* de Socialização foram trabalhados aspectos do indivíduo em comparação com aqueles da organização. Na oficina sugerida na Subsecção 7.6.2 que corresponde ao Passo 3 do *Coaching* de Socialização, é prevista uma atividade de identificação de valores e de construção de lemas individuais (Collins & Porras, 1994; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010). Na mesma subsecção, na sequência da sugestão da oficina são formuladas uma série de perguntas associadas a possíveis valores do novo colaborador relativas a áreas de Poder Pessoal, Realização, Compartilhamento, Expressão Pessoal, Busca de Sentido e Contribuição (McLean, 2012).

A proposta é a de que o novo colaborador possa integrar todos os passos dados no *Coaching* de Socialização de forma a que eles façam sentido no seu caminho de socialização organizacional, consolidando o conhecimento construído e facilitando a sua vida como membro organizacional pleno. Destaca-se novamente a importância de que o *Coach* de Socialização entenda e conheça as políticas e as práticas da GRH em seus aspectos mais amplos, assim como aqueles dirigidos para as práticas de acolhimento e de integração. Com tais subsídios, o *coach* pode conduzir e contribuir para que o novo colaborador construa o seu caminho para a socialização como um membro ativo do processo.

**Figura 29. Integração – Indivíduo / Organização**

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO		PROPÓSITO INDIVIDUAL	
Qual a missão organizacional?		Qual o seu propósito individual? O que precisaria acontecer na sua vida organizacional para que você pudesse se sentir parte dela e em harmonia consigo mesmo? Qual será o seu legado?	
VISÃO ORGANIZACIONAL		VISÃO INDIVIDUAL	
Qual a visão da organização?		Qual o seu caminho? Aonde você quer chegar num determinado período de tempo?	
VALORES ORGANIZACIONAIS		VALORES INDIVIDUAIS	
Quais são os valores defendidos pela organização?		Quais são os valores inegociáveis para você, independentemente da situação? Por quais atitudes e comportamentos você quer ser lembrado e admirado? Indique de três a cinco valores mais importantes para você (Abaixo há uma lista de valores como sugestão, mas você pode escolher os seus próprios valores)	
LEMA DA ORGANIZAÇÃO		LEMA INDIVIDUAL	
Qual é o lema da organização (caso tenha)?		Você poderia expressar o seu propósito / missão numa frase que possa representar como você quer viver a sua vida organizacional em harmonia consigo mesmo?	

A finalização do processo exige maturidade por parte do *Coach* de Socialização para ter a clareza de que o caminho percorrido tenha contribuído para a jornada do novo colaborador na organização. Aqui ainda pode e devem ser exploradas as questões colocadas na Grade de Metas no Trabalho (Figura 25, p. 195), e exploradas na ferramenta Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27, p. 201). Buscar as conexões entre o planejado e o executado para perceber as repercussões nas partes da Roda do Trabalho (Figura 21, p. 177). As perguntas e os questionamentos do *Coach* de Socialização devem

explorar no novo colaborador a sua capacidade de evoluir dentro da organização rumo a se socializar, conforme expresso na Figura 19 (p. 171), que coloca o *Coaching* de socialização como um processo dentro de outros processos (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Wolk, 2010). Da mesma forma, o novo colaborador deve ser entendido pelo *Coach* de Socialização como um sistema completo, complexo e interdependente que comporta e é integrado por outros sistemas, entre eles a organização (Morin, 2003; McLean, 2012). O *Coaching* de Socialização deve contribuir para que o novo colaborador veja a organização como um sistema completo, complexo e interdependente que comporta e integra outros sistemas, incluindo ele, novo colaborador a caminho de ser um membro pleno (Morin, 2003; Barner & Higgins, 2007).

Com isso em mente, o Coach de Socialização pode conduzir o novo colaborador a constuir a importância da relação entre o *Eu Estou, Eu Sou, Eu Crio, Eu Manifesto* dele e os processos do processo de socialização sobre a tarefa, o grupo, o papel e o desempenho. Conseguir que o novo colaborador construa essa relação possibilitará a que ele diminua os conflitos negativos internos e externos, exiba o esperado empenhamento organizacional e aumente a sua satisfação no trabalho (Feldman, 1976; Wilber, 1997; Morin, 2003; Wolk, 2010; McLean, 2012). Tem-se a convicção de que esse alinhamento tende a se refletir positivamente nos demais indicadores normalmente acompanhados pela GRH como índices de absentismo, os tempos médios de promoção, a qualidade das contratações, o retorno financeiro mínimo exigido, o retorno dos treinamentos e, principalmente índice de turnover voluntário ou involuntário na fase de encontro da socialização (Allen, 2006; Saks *et al.*, 2007).

Por fim, o *Coaching* de Socialização usou como fundamentação a metodologia apresentada por Wolk (2010) enquadrada como *Coaching* Transformacional. Entretanto, salienta-se que o conteúdo subjacente ao *Coaching* de Socialização pode se ajustar a outras metodologias, porque a aplicação se beneficia, principalmente, do modelo de Sistemas ou Sistêmico, mas também usa conteúdo do Modelo Comportamental, Construtivista Social (Barner & Higgins, 2007); e a aplicação se ampara nas abordagens do *Coaching* Ontológico (Sieler, 2010), *Coaching* com PNL (Grimley, 2010) e *Coaching* da Psicologia Positiva (Kauffman *et al.*, 2010), porém também se beneficia de conceitos de outras abordagens. Por isso, a apresentação da aplicação do *Coaching* na fase de Socialização do novo colaborador não tem a pretensão de ser excludente, mas sim de revelar uma nova alternativa como uma tática de socialização individualizada que trabalhe com a hipótese da efetiva integração entre indivíduo e organização.

Enfim, sempre se pode deixar uma última pergunta para o novo colaborador e para autorreflexão: *a organização está melhor com a tua presença*



## 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A proposta inicial da tese foi ajustada conforme a pesquisa foi realizada. Da pretensão de se criar um modelo de *coaching* se chegou à proposição de uma nova aplicação do *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal numa fase da vida organizacional dos colaboradores na qual ele ainda não era utilizado: a fase de encontro da socialização. Com isso, cria-se o *Coaching* de Socialização, uma tática individualizada, individual e informal quanto ao contexto; e não sequencial e variável quanto ao conteúdo. Quanto aos aspetos sociais é uma tática institucionalizada de investidura e uma tática individualizada disjuntiva (Jones, 1986). Essa é a principal contribuição da tese para a área de GRH, em que se explorou a convergência de conhecimentos existentes para contribuir na solução de problemas na fase de encontro da socialização de novos colaboradores. A posição do investigador, alinhada com o humanismo radical (Deetz, 1996), permitiu que a revisão de literatura fosse realizada de modo interpretativo, crítico e integrativo contribuindo para o surgimento de algo novo de conhecimentos existentes e convergentes (Cristiane & De Lima, 2007). Confirma-se o pragmatismo da investigação (Greenwood & Levin, 2007; Saunders *et al.*, 2009).

Ao implementar o *Coaching* de Socialização como mais uma tática de acolhimento e de integração, espera-se que haja a diminuição do *turnover* entre os novos colaboradores; a minimização da sensação de insegurança gerada por fatores emocionais de confronto no novo ambiente; o decréscimo da percepção de ambiguidade de papéis; o resgate ou o impedimento da quebra ou violação de contratos psicológicos; o aumento da proatividade entre os novos colaboradores levando-os a assumirem o protagonismo de seu processo de socialização; o incremento da satisfação no ambiente de trabalho com relação ao grupo e ao desempenho mais rapidamente; a diminuição de conflitos negativos internos e externos ao ambiente de trabalho; e a não homogeneização das características individuais dos novos colaboradores, tal como é defendido por um amplo conjunto de autores, nomeadamente Allen (2006); Cooper-thomas e Anderson (2006); Gruman *et al.* (2006); Ashforth *et al.* (2007); Korte, (2007); Rauber (2010); Herrmann (2013); Huhman (2014); Madlock e Chory (2014). Portanto, com a aplicação do *Coaching* de Socialização se acredita que o novo colaborador terá um processo de socialização mais rápido e efetivo, preservando a capacidade de criação e de inovação por meio do estímulo a sua proatividade (Allen, 2006; Herrmann, 2013). Ainda que as organizações tendencialmente se alinham com as práticas institucionalizadas e coletivas que estão relacionadas mais fortemente com a diminuição da sensação de insegurança (URT), conforme demonstrado por Ashforth *et al.* (2007), a adoção de de táticas de socialização individualizadas permitem que o novo colaborador

tenha uma autoavaliação mais positiva pelo incentivo a que ele assuma o protagonismo de suas escolhas no caminho de se socializar, segundo autores como Allen (2006) e Herrmann (2013). Esse também é o propósito do investigador que acredita na necessidade de se colocar as pessoas no centro do processo de socialização, assim como no foco das decisões organizacionais. Não há pessoas sem organizações, por isso a pergunta: por que as pessoas ainda não são o foco de muitas organizações?

Entretanto, para se chegar à aplicação do *Coaching* de Socialização descrita entre as Seções 7.4 e 7.8 da presente tese, foram percorridos passos importantes e que são considerados resultados para a área de GRH. Entende-se, desse modo, que o desenvolvimento do *Coaching* de Socialização como mais um instrumento de acolhimento e de integração contribui para o (1) preenchimento de uma lacuna de utilização do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal; o (2) estímulo à assunção de papel ativo e proativo do indivíduo no seu processo de ingresso na nova organização, em que ele não somente é acolhido, integrado e socializado, mas ele se movimenta para ser acolhido, para ser integrado e socializar-se; a (3) tomada de consciência da importância da divisão da centralidade do processo de socialização na fase de encontro entre a organização e o indivíduo, entendendo-se ambos como sistemas completos, complexos e interdependentes; e a (4) adaptação de ferramentas de desenvolvimento pessoal para a aplicação dirigida ao *Coaching* de Socialização.

Entende-se que as figuras 14 (p. 139) e 15 (p. 144) ilustram e respondem aquilo que foi descrito anteriormente como o resultado de preenchimento da (1) lacuna de utilização do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Elas corroboram a exposição teórica do Capítulo 3 que aborda os aspectos da socialização na fase do encontro; a exploração da literatura sobre o *coaching* presente no Capítulo 4 que identifica seus principais modelos, abordagens, metodologias e usos; e, finalmente, no Capítulo 5, as associações construídas entre as necessidades de um processo de socialização e as possibilidades de desenvolvimento pessoal oferecidas pela adoção do *coaching*. A tese enxerga as convergências entre os dois temas: as necessidades da socialização na fase do encontro e os benefícios do uso do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Sabe-se que o *coaching* é utilizado nas empresas para o desenvolvimento do potencial dos colaboradores que manifestem necessidade. Entretanto, o uso na fase de encontro antecipa o surgimento da necessidade, fazendo com que o novo colaborador coloque mais rapidamente as suas competências a serviço da organização, tendo facilitado o seu caminho de iniciação à tarefa e ao grupo, assim como consiga definir mais eficazmente o seu papel organizacional e esteja apto a participar do seu processo de autoavaliação de desempenho cocongruente. Por um lado, os autores que pesquisam o processo da socialização abordam os problemas da questão e, por outro lado, os autores que investigam o *coaching* afirmam que podem

resolvê-los. Estranhamente as duas áreas não se viam. Por isso, o *Coaching* de Socialização atende aquilo que Feldman (1976) e Van Maanen (1978), mais remotamente, esperavam de um adequado processo de socialização, assim como os autores mais recentes, entre eles Allen (2006), Ashforth *et al.* (2007) e Madlock e Chory (2014) destacam em seus trabalhos, notadamente (Herrmann, 2013). Acredita-se que a tese faz a conexão entre as áreas ao resgatar os benefícios do *coaching*, segundo autores como Gallwey (2000), Whitmore (2009), Wolk (2010) e Gormley e van Nieuwerburgh (2014), colocando-os ao serviço da socialização em que o novo colaborador responsabiliza-se por querer se socializar. Tais convergências são visíveis na Figura 13 (p. 136). Preenche-se, com isso, uma lacuna de aplicação do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal, fazendo com que o processo de socialização em suas táticas de acolhimento e de integração trate os novos colaboradores como sistemas completos e complexos (Wilber, 1997, 2011; Morin, 2003). Trata-se de colocar em prática o discurso de valorização das características individuais, como a capacidade criativa, de inovação e a proatividade inerente a cada novo colaborador (Allen, 2006; Herrmann, 2013). Assim, na Figura 14 (p. 141) se pode observar o caminho teórico percorrido que dá fundamento à aplicação prática do *Coaching* de Socialização como uma tática, predominantemente, individualizada de acolhimento e de integração.

A Figura 14, *Coaching* de Socialização – o caminho final (p.141), oferece a percepção visual da conformidade entre o posicionamento da socialização dentro da área de GRH e o *coaching* organizacional como uma área de desenvolvimento pessoal. A Figura 15, *Interdependências do Coaching* de Socialização (p. 146), expressa aquilo que o *Coaching* de Socialização se propõe a fazer. Ela mostra o que a organização espera da socialização como processo de acolhimento e de integração dos novos colaboradores; ela mostra as etapas que uma metodologia de coaching percorre para que se alcance o objetivo de desenvolvimento pessoal; e ela considera o indivíduo em todas as suas dimensões. E, dessa forma, chega-se à convergência e à interdependência entre os indivíduos e as organizações entendidos como sistemas completos e complexos (Wilber, 1997; Morin, 2003; McLean, 2012). Acredita-se, desse modo, que os gestores de RH que avançarem para tal percepção do indivíduo tendem a dar um passo na direção do aumento da produtividade, da diminuição do *turnover*, do evitamento de conflitos negativos e dos ajustamentos mais eficazes das pessoas à organização desde a fase de encontro da socialização.

Portanto, a Figura 15 (p. 146) demonstra que o *Coaching* de Socialização considera o processo de acolhimento e de integração como um movimento contínuo de trocas entre as partes igualmente envolvidas e igualmente responsáveis pelo êxito do processo de socialização. Enfim, tanto a teoria como as práticas de socialização, como a teoria e o *coaching* até então praticado, são convergentes entre as

necessidades de um e os serviços do outro. A teoria e a prática existiam, porém não eram utilizadas na fase do encontro da socialização, cabendo ao *Coaching* de Socialização preencher a lacuna.

O estímulo a (2) assunção de um papel ativo do novo colaborador no seu processo de socialização desencadeado pelo *Coaching* de Socialização tende a potencializar a sua proatividade, a criatividade e a inovação (Allen, 2006; Herrmann, 2013; Madlock & Chory, 2014). Trata-se de mais um dos resultados que se acredita obter por meio da aplicação do *coaching* na fase de chegada do novo colaborador na organização e que, teoricamente, a adaptação da Metodologia do *Coaching* Transformacional em *Coaching* de Socialização alcança. Toda a abordagem subjacente à aplicação do *Coaching* de Socialização, constantes nas Secções 7.4 a 7.8, traz uma linguagem que leva o novo colaborador a assumir o protagonismo diante de sua iniciação à tarefa, ao grupo, à definição do papel e da avaliação congruente em busca de se socializar tanto quanto ser socializado. Se por um lado autores como Allen (2006) e Gruman *et al.* (2006), que discorrem sobre a socialização, destacam os benefícios das táticas de socialização institucionalizadas, eles também alertam para os efeitos colaterais de diminuição do potencial proativo, criativo e inovador (Griffin *et al.*, 2000; Cooper-Thomas *et al.*, 2004; Allen, 2006; Ashforth *et al.*, 2007; Herrmann, 2013). Desse modo, segue-se o preconizado por Herrmann (2013) sobre incentivar a que o novo colaborador assuma o protagonismo de seu processo de socialização, sendo o *Coaching* de Socialização essa ferramenta ao levar a que ele busque a aprendizagem aplicada à tarefa, ao grupo, aos papéis e ao desempenho (Gallwey, 2000; Ellinger, 2004; Whitmore, 2009; Wolk, 2010). Passa-se de um novo colaborador que não somente é acolhido, integrado e socializado, mas que se movimenta para ser acolhido, para ser integrado e para socializar-se. Aqui se revela a postura do investigador que acredita ser o papel do gestor de RH o de explorar as potencialidades dos colaboradores desde a sua chegada na organização, dando-lhe a centralidade do processo para que se beneficie dele e, conseqüentemente, a organização seja beneficiada.

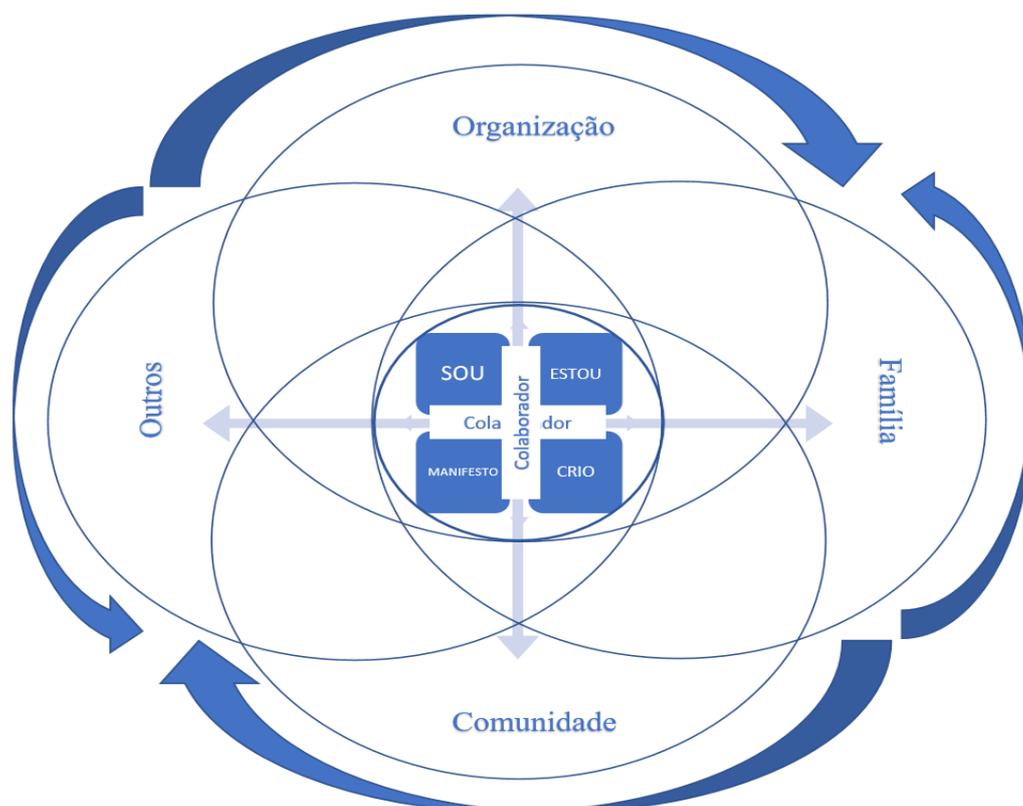
Um resultado que permeia toda a tese se refere ao despertar da GRH para a (3) importância da divisão das responsabilidades pela socialização na fase de encontro entre a organização e o indivíduo, levando este para o centro do processo. Acredita-se que esse resultado é alcançado ao longo de todos os capítulos da tese em que, repetidamente, se destaca que assim como a organização é um sistema completo e complexo, que integra e é integrado por outros sistemas completos e complexos, o novo colaborador também o é, tal como preconizado por Wilber (1997, 2011, Morin (2003) e McLean (2012). Organização e colaboradores são sistemas interdependentes. Entende-se que o Gestor de RH que não ampliar a sua visão para essa realidade tenderá a ter colaboradores, equipes e organizações menos produtivas. A fundamentação teórica do *coaching* (Gallwey, 2000; Whitmore, 2002, 2009; Cox *et al.*

2010; Downey, 2010; Wolk, 2010; McLean, 2012) e as referências ao processo de aprendizagem de adultos (Kolb, 1984; Ellinger, 2004; Knowles *et al.*, 2005) têm subjacente o conceito de que um colaborador é um sistema completo e complexo que integra outros sistemas para além da organização. Portanto, cabe à GRH ampliar o entendimento sobre os seus colaboradores, notadamente os novos, analisando-os sob a perspetiva sistêmica. A investigação se alinha com o humanismo radical de Deetz (1996) que percebe a existência de superestruturas que tendem a suplantam o indivíduo, mas que elas podem ser modificadas sem, contudo, exigir uma ruptura do sistema. Por isso, não basta cobrar do novo colaborador que ele tenha uma visão sistêmica da organização, a organização também deve vê-lo como um sistema completo, complexo e interdependente. Isso é um resultado pragmático (Greenwood & Levin, 2007). A tese leva esse entendimento para a GRH das organizações.

A (4) adaptação de ferramentas de desenvolvimento pessoal para a aplicação dirigida ao *Coaching* de Socialização foi outro resultado prático da presente tese. Reforça-se o alinhamento da pesquisa com o pragmatismo defendido por Greenwood e Levin (2007), que destaca a importância de que a teoria e a prática estejam em sintonia com as pessoas e o ambiente. Na presente tese, a identificação e a adaptação de ferramentas de desenvolvimento pessoal especificamente para a socialização na fase de encontro mostra o pragmatismo da investigação. A ferramenta conhecida como Grade de Metas (Figura 1 – Secção 3.3, p. 35), utilizada nos programas de planeamento estratégico de organizações, de equipas, de departamentos e de pessoas, foi usada no caso do *Coaching* de Socialização antecipatória para que o *coachee* pudesse traçar as suas metas pessoais. Na confeção da tese, a ferramenta foi ajustada para Grade de Metas no Trabalho (Figura 25 – Secção 7.6, p. 195) com a perspetiva de explorar, interpretar e expandir as possibilidades de ação do novo colaborador com relação à tarefa, ao grupo, ao papel e ao desempenho, minimizando conflitos, evitando a violação e a quebra de contratos psicológicos e aumentando as possibilidades de satisfação no trabalho, atendendo os estudos de Rousseau (1989), Robinson e Rousseau (1994), Burke e Cooper (2006), Allen, 2006) Gruman *et al.* (2006), Herrmann (2013) e Madlock e Chory (2014), entre outros. Análise similar se aplica às ferramentas denominadas Roda da Vida e Ecologia da Decisão. A Roda da Vida representada na Figura 2 (p. 37) é utilizada em diferentes aplicações do *coaching* e foi explorada na Secção 3.3 da tese para ilustrar um caso de socialização antecipatória. A ferramenta explora a situação atual e a situação desejada para as diferentes partes em que o *coachee* divide a própria vida. No *Coaching* de Socialização esta ferramenta passou a ser denominada Roda do Trabalho, conforme demonstra a Figura 21 (p. 177) e que foi explorada na Secção 7.6, em que o novo colaborador faz uma avaliação do seu estado atual e do estado desejado para as partes em que o seu trabalho é dividido. Essa ferramenta

permite que se tenha uma avaliação da evolução do novo colaborador em cada uma das partes por ele indicadas como relevantes no ambiente de trabalho. A ferramenta conhecida como Ecologia da Decisão, que também é muito utilizada nos processos de *coaching* como um apoio para a tomada de decisões organizacionais e pessoais, foi transformada em Ecologia da Decisão no Trabalho (Figura 27 – Secção 7.7, p. 201). No *Coaching* de Socialização pode ser uma ferramenta fundamental para que o novo colaborador possa avaliar congruentemente os cenários provocados pelas ações tomadas ou não. Estimula-se, desse modo, a que o novo colaborador se mantenha em movimento na direção de se socializar. Por fim, foi construída uma última ferramenta a partir daquilo que é pensado para o *Coaching* de Socialização denominada de Integração – Indivíduo / Organização representada na Figura 29 da Secção 7.8 (p. 204). Nela se procura integrar e permitir que o novo colaborador tenha uma visão ampla da organização e de si, dando a ele a possibilidade do alinhamento entre a missão / propósito, visão, valores e lema da organização com aqueles que são importantes para ele. É o reconhecimento de que o novo colaborador e a organização são sistemas completos, complexos e interdependentes (Kolb, 1984; Collins & Porras, 1994; Wilber, 1997; Morin, 2003; Ellinger, 2004; Knowles *et al.*, 2005; Kawasaki, 2006; Nakagawa, 2010).

Figura 30. Sistema Completo e Complexo



A Figura 19 (p. 171) representa graficamente o entendimento de todo o processo do *Coaching* de Socialização em que dentro de cada etapa e de cada passo são percorridas outras etapas e outros passos, configurando-se cada movimento num processo completo. Para o caso do *Coaching* de Socialização é entendido que os movimentos não são lineares, são circulares e não direcionais e estão relacionados com a iniciação à tarefa, ao grupo, à definição de papel e de avaliação congruente pela organização e pelo novo colaborador. Porém, cabe destacar que o novo colaborador é um sistema complexo e completo com as dimensões do *Eu Estou*, do *Eu Sou*, do *Eu Crio* e do *Eu Manifesto* que integra o sistema da organização, mas também integra outros sistemas, como as suas Relações Pessoais, a Família, os Amigos, a Comunidade e outros sistemas a que ele pertence e que podem variar de pessoa para pessoa, como defendido por Wilber (1997), Ellinger (2004) e McLean, 2012). O principal resultado é a criação do *Coaching* de Socialização, porém, acredita-se que os benefícios do seu uso é que serão relevantes. São esperados benefícios práticos, como a diminuição do *turnover* na fase de chegada do novo colaborador; a aceleração da iniciação à tarefa e ao grupo; uma mais rápida definição dos papéis organizacionais; a capacidade de avaliar congruentemente o próprio desempenho; a minimização de conflitos negativos internos e externos; o aumento da satisfação no trabalho; e um maior empenhamento organizacional.

Desse modo, para que os benefícios sejam alcançados, o gestor de RH deve ampliar a visão para se entender, entender a organização e entender o novo colaborador como sistemas completos, complexos e interdependentes. A Figura 30 (p. 212) ilustra a visão sistêmica que o gestor e a GRH como área devem ter de si, da organização e do novo colaborador, para que se possa construir programas de socialização congruentes para um novo colaborador que é tão complexo quanto a própria organização. Acredita-se ser importante esse entendimento pelo gestor e pela área de RH, alinhando-se com as tendências identificadas para a área, como a preparação para a mudança, a cultura, os fatores críticos de sucesso, a função de recursos humanos e as questões das pessoas (Odhiambo, 2017).

Enfim, a Figura 30 (p. 212) também pode servir para ilustrar como uma organização se relaciona com os sistemas que ela integra e é integrada. O novo colaborador, as equipes, os departamentos, as organizações, a comunidade, as cidades e o planeta são todos sistemas completos, complexos e interdependentes. Entender isso é fundamental para que a GRH possa cumprir com o seu papel na completude daquilo que se espera dela.



## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que é necessário para acolher e integrar um novo colaborador, levando-o a ser um membro pleno da organização com relação à tarefa, ao grupo, aos papéis e às avaliações de desempenho mantendo altos índices de satisfação no trabalho e forte empenhamento organizacional? Não há uma resposta simples para a questão. Muitas organizações criaram programas extensos de acolhimento e de integração descritos em manuais e organizados em trilhas de aprendizagem. Os manuais, normalmente, contêm uma apresentação feita pelo diretor, administrador ou pela gerência da unidade; a descrição da organização por meio de um resgate histórico; a identificação da missão, visão e dos valores; o detalhamento dos objetivos gerais e estratégicos; a caracterização da unidade de negócio ou do serviço; as competências e o perfil esperados do colaborador; a posição do colaborador no organograma; o posicionamento ético da organização sobre os direitos e os deveres dos colaboradores; o funcionamento da organização; as normas de segurança; e os contactos úteis. As trilhas de aprendizagem têm um plano de acolhimento e integração com atividades presenciais e virtuais, optativas e obrigatórias, organizadas num calendário de treinamentos e de formação continuada buscando a efetiva socialização do novo colaborador (Dias, 2014). O investigador considera que são todas atividades e preocupações pertinentes dos gestores organizacionais, porém, destaca que a maioria das práticas são baseadas em atividades institucionalizadas e menos individualizadas, em que a preocupação maior está em expor para o novo colaborador os valores, a visão e a missão da organização (Presbitero *et al.*, 2015). O que as empresas propõem, em parte, responde à pergunta que abre o parágrafo. Todas as atividades previstas contribuem para que o novo colaborador seja acolhido e integrado, levando-o a ser socializado. Entretanto, entende-se não serem suficientes. Acredita-se que não existem respostas prontas para uma questão tão complexa, uma vez que novos colaboradores, inclusive aqueles que aparentemente têm as mesmas características, podem responder diferentemente às mesmas atividades.

O investigador entende que grande parte da teoria em construção da área de GRH continua a ter foco nas organizações e no ajustamento das pessoas para o atendimento dos objetivos da organização. Considera-se que as organizações deveriam existir para as pessoas e não as pessoas para as organizações. Repetidamente, pede-se que as pessoas tenham o entendimento sistêmico da organização, entretanto seria relevante que a organização tivesse essa mesma visão sobre o indivíduo, que também é um sistema completo e complexo. Trata-se da visão defendida na tese, que buscou evidenciar a relação entre o *coaching* como um processo de aprendizagem individual e a gestão organizacional, notadamente a GRH. Não há a ideia de rompimento de modelos ou de ruptura, mas

acredita-se na mudança a partir de iniciativas internas à organização que fomentem esse movimento. O *coaching* como um processo de aprendizagem centrado no indivíduo pode contribuir para a tomada de consciência das pessoas sobre o seu papel nas escolhas e decisões individuais e organizacionais. Acredita-se que ao colocar o indivíduo no centro do processo consegue-se ter pessoas melhores, mais felizes e organizações socialmente responsáveis, economicamente viáveis e ambientalmente sustentáveis. Desse modo, integrar a abordagem de *coaching* no processo de socialização pode ser um primeiro passo para mudar o foco da construção teórica e da prática em que as organizações sirvam as pessoas e, conseqüentemente, a sociedade. Com indivíduos melhores, uma sociedade melhor.

Por isso, a pergunta problema da tese, *Como aproveitar os benefícios do processo de Coaching como mais uma ferramenta de acolhimento e de integração na fase de encontro na socialização de novos colaboradores?*, traz em si os pressupostos defendidos acima. As organizações também precisam desenvolver atividades e táticas de socialização que sejam individuais para potencializar as capacidades únicas daquele novo colaborador. Assim, foram estipulados os objetivos específicos: (1) descrever brevemente a evolução da GRH e as suas principais tendências; (2) conceituar a socialização e as suas fases, aprofundadamente a de encontro com a classificação das táticas; (3) definir o processo de *Coaching*, as suas indicações e as suas aplicações em ambiente organizacional; (4) discorrer sobre os diferentes modelos de *Coaching* e identificar aquele mais indicado para a socialização de novos colaboradores na fase de encontro; (5) associar o processo de *Coaching* e a área de GRH, especificamente à socialização na fase de encontro; (6) propor uma nova aplicação do *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal direcionado para a fase de encontro dos novos colaboradores na organização como mais uma tática de acolhimento e integração, que contribua para um adequado processo de socialização.

Considera-se que o objetivo geral foi atendido com a criação de uma metodologia de aplicação do *Coaching* de Socialização que foi detalhado no Capítulo 7. As questões teóricas subjacentes à socialização e ao *coaching* estão presentes em todos os capítulos, secções e subsecções da tese, tendo sido elas comentadas no Capítulo 8, atendendo aos objetivos específicos estipulados. Portanto, nas considerações finais, pretende-se comentar sobre outras possibilidades e sobre as limitações da presente tese.

A primeira e mais significativa limitação é também uma oportunidade: testar o *Coaching* de Socialização. Por um lado, trata-se de uma limitação porque a tese discorreu sobre uma proposta prática que até o momento é somente teórica. Por outro lado, a possibilidade de comprovar na prática o resultado da tese pode resultar em novos trabalhos e diferentes análises.

Para adentrar o campo das possibilidades, é necessário lembrar o que Gormley e van Nieuwerburgh (2014) citam sobre o *coaching*. Eles entendem que o *coaching* (i) contribui na construção dos programas de desenvolvimento das pessoas nas organizações; (ii) atua nos processos de gestão de desempenho e de feedback organizacional; (iii) oferece uma abordagem holística de desbloqueio do potencial individual e organizacional; (iv) incrementa o desempenho dentro das organizações; (v) demonstra um compromisso organizacional para o crescimento individual; e (vi) cria um ambiente favorável às mudanças, recompensando colaboradores, clientes e os demais *stakeholders*. São todas oportunidades para a fase de aplicação do *Coaching* de Socialização nas organizações, uma vez que podem ser os parâmetros necessários para medir a real eficácia da ferramenta desenvolvida na tese, avaliando se ela atinge o mesmo desempenho encontrado em outras situações.

Ainda no campo das possibilidades, pode-se resgatar os pontos que Brightman (2003) destaca e que envolve a GRH. O autor acredita que o *Coaching* consegue equilibrar os extremos entre, (i) centrado nos negócios *versus* centrado nas pessoas: bons programas de *Coaching* são dirigidos a melhorar o desempenho dos colaboradores e ao sucesso organizacional; (ii) retorno sobre o investimento *hard versus soft*: o *Coaching* com boas métricas pode competir com qualquer outro investimento, sendo facilmente justificável numa reunião do departamento financeiro; (iii) uniformidade *versus* diversidade: o *Coaching* tem flexibilidade para atender às demandas individuais sem prejuízo dos imperativos organizacionais; (iv) público *versus* privado: apesar do trabalho ser da esfera pública os colaboradores sentem-se bem em poder expor aspetos privados; (v) jovens colaboradores *versus* gestores mais velhos: o *Coaching* consegue alinhar o desempenho e o contributo estratégico de colaboradores mais jovens e gestores mais velhos; (vi) homens *versus* mulheres: o *Coaching* mistura os paradigmas de homens serem mais duros e mulheres mais suaves, rompendo a alegada diferença entre gêneros; (vii) trabalho *versus* jogo: o *Coaching* equilibra o esforço do trabalho com o prazer da vitória. Também aqui os benefícios apontados por Brightman (2003) podem servir de parâmetro na aplicação do *Coaching* de Socialização, medindo se os resultados obtidos com a ferramenta são similares aos obtidos em outras aplicações.

Enfim, considera-se que a conclusão da tese tenha cumprido com o esperado, principalmente ao defender em toda a sua extensão a necessidade de que o Ser Humano seja tratado como aquilo que ele é: único.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>
- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática*. Faro-PT: Silabas e Desafios.
- Anderson, M., Frankoverlgia, C., & Hernez-Broome, G. (2008). Creating Coaching Cultures : What Business Leaders Expect and Strategies to Get There. *CCL Research White Paper*, 1–23.
- Anderson, N. (2001). Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization. *International Journal of Selection and ...*, 9(June), 84–91. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00165>
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. *Handbook of Work Groups*, (January 1996), 423–450.
- Araújo, D., Davids, K., & Hristovski, R. (2006). The ecological dynamics of decision making in sport, 7, 653–676. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.07.002>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bachkirova, T. (2010). The Cognitive-Developmental Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 132–145). London: Sage Publications Ltd.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. London: SAGE Publications.
- Bandura, A. (2006). Guide for Constructing Self-Efficacy Scales. In F. Pajares & T. Urban (Eds.), *Self-Efficacy of Adolescents* (pp. 307–337). Greenwich-Connecticut: Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administration Science Quaterly*, 37, 363–399.

- Barner, R., & Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148–158.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02621710710726053>
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: Teoria e Prática*. Lisbon: Edições Sílabo.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(November 2014), 149–214.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86–92.
- Bluckert, P. (2010). The Gestalt Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 80–93). London: Sage Publications Ltd.
- Boose, J. H. (1984). Personal construct theory and the tranfers of human expertise. *AAAI-84 Proceedings*, 25–33. Retrieved from <http://www.aaai.org/Papers/AAAI/1984/AAAI84-030.pdf>
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550–566. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480510612512>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management : where have we come from and where should we be going ?, 2(2), 183–203.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J. (1999). Strategic human resource management. In J. Bratton (Ed.), *Human Resource Management - Theory and Practice* (pp. 37–70). London: Macmillan Business.
- Brightman, B. K. (2003). Viewpoint : coaching - irrational exuberance or a new paradigm ?
- Burke, K. (1969). *A Grammar of Motives*. Berkeley: University of California Press.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). *The Human Resources Revolution: why putting people first*. (R. J. Burke & C. L. Cooper, Eds.) (First). Amsterdam.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–22.

- Carvalho-Freitas, M. N., D'Ávila Toledo, I., Nepomuceno, M. F., Coelho Suzano, J. C., & Drumond Almeida, L. A. (2010). Organizational socialization of people with disability. *Revista de Administração de Empresas, 50*(3), 264–275.
- Cavanagh, M. J., & Grant, A. M. (2010). The Solution-focused Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 54–67). London: Sage Publications Ltd.
- Ceitol, M., & Custódio, P. (2007). Perspectiva Geral para um Modelo de Intervenção. In M. Ceitol (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências2* (pp. 119, 128). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization : Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Clair, J. a, Beatty, J. E., & MacLean, T. (2002). Out of sight but not out of mind: How people manage invisible social identities in the workplace. *National Academy of Management, 30*(1), 78–95. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281431>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Building your company's vision. *Harvard Business Review, 74*(5), 65–77. <https://doi.org/Article>
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 423–437. <https://doi.org/10.1348/096317902321119583>
- Cooper-thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology, 21*(5), 492–516.
- Cooper-Thomas, H. D., Vianen, A. Van, & Anderson, N. (2004). Changes in person- organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit, *13*(1), 52–78. <https://doi.org/10.1080/13594320344000246>
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of Coaching*. (SAGE Publications Ltd, Ed.), SAGE. London: Sage Publications Ltd. [https://doi.org/10.1016/0141-6359\(80\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0141-6359(80)90062-8)
- Crane, T. G. (2009). Using Transformational Coaching to Create a High Performance Coaching Culture. *Catalysts for Change*, (January), 1–7.
- Cristiane, T., & De Lima, S. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica Methodological Procedures in the Construction of Scientific

- Knowledge: Bibliographic Research, 37–45.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6th ed.). Lisboa: Editora RH.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies. Qualitative Research Methods* (Vol. 43). London: SAGE Publications.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68–80. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899550>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- Debra, N. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311–324.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science : Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191–207.
- Dembkowski, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2013). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching. Leadership Excellence*. London: Thorogood. <https://doi.org/10.12806/V1/I2/RF1>
- Denzin, N. K. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1(1), 23–46. <https://doi.org/10.1177/146879410100100102>
- Design, C. for N. C. +. (2017). What is Narrative Coaching. Retrieved from <http://www.narrativecoaching.com/>
- Dias, G. M. R. S. (2014). *SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL : A INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Dicicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–21. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Downey, M. (2010a). *Coaching eficaz*. São Paulo: Cengage Learning.
- Downey, M. (2010b). *Coaching Eficaz*. São Paulo: Cengage Learning.
- Drake, D. B. (2010). Narrative Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 120–131). London: Sage Publications Ltd.
- Ellinger, A. D. (2004). The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource

- Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 158–177.  
<https://doi.org/10.1177/1523422304263327>
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Feldman, D. C., Bolino, M. C., Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1999). The International Journal of Human socialization : a structural equation modelling approach The impact of on-site mentoring on expatriate socialization : a structural equation modelling approach, (768320842), 54–72.  
<https://doi.org/10.1080/095851999340639>
- Fischer, C. D. (1985). Social support and adjustment. *Journal of Management*, 11, 39–53.
- Florent-treacy, E. (2009). Behind the scenes in the identity laboratory: Participants' narratives of identity transition through group coaching in a leadership development programme. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 71–86.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gallwey, T. (2000). *The inner game of work*. Toronto: Random House.
- Gerhardt, S. (2004). *Why Love Matters: How Affection Shapes a Baby's Brain*. *American Journal of Psychiatry*. New York: Brunner-Toutledge. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.161.12.2338>
- Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90–101.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915863>
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). Introductions to Action Research: Social Research for Social Change, 315. <https://doi.org/10.4135/9781412984614>
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. (2010). Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 53–107.  
<https://doi.org/10.1080/19416521003654186>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousands Oaks-CA: SAGE Publications.
- Griffin, A. E. ., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453–474.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00036-X)
- Grimley, B. (2010). The NLP Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 187–199). London: Sage Publications Ltd.

- Grimley, B. (2012). NLP a promising coaching paradigm. *The Coaching Psychologist*, 8(2), 86–91.
- Grinder, J., & Bandler, R. (1979). *Frogs into princes: NLP. Nlp*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Frogs+into+Princes#5>
- Gruman, J. a., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Grusec, J. E. (2010). Integrating Different Perspectives on Socialization Theory and Research : A Domain-Specific Approach, 81(3), 687–709.
- Guest, D. E. (1990). Human Resource Management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377–397.
- Haueter, J. A., Macan, H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale, 63, 20–39. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
- Hawkins, P., & Smith, N. (2006). *Coaching, mentoring and organizational consultancy*. New York: Ope University Press.
- Herrmann, A. F. (2013). Kierkegaard and Indirect Communication: Theorizing HRD, Organizational Socialization, and Edification. *Human Resource Development Review*, 12(3), 345–363. <https://doi.org/10.1177/1534484313482463>
- Holland, R. (1999). Reflexivity. *Human Relations*, 52(4), 463–484. <https://doi.org/10.1177/001872679905200403>
- Holton, E. F., Swanson, R. A., & Naquin, S. S. (2001). Andragogy in practice: clarifying the andragogical model of adult learning. *Performance Improvement Quarterly*, 14(1), 118–143.
- Honderich, T. (1995). *The Oxford Companion to Philosophy*. London: Oxford University Press.
- Huhman, H. R. (2014). The 10 Unique Soft Skills Employers Desire in New Hires Entrepreneur. Retrieved March 1, 2017, from <https://www.entrepreneur.com/article/234864>
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2007). *The Solutions Focus: making Coaching & Change Simple* (Second). London: Nicholas Brealey.
- Jacobsen, B. (2007). *Invitation to Existential Psychology*. Chichester: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470773222>
- Jankowicz, A. D. (1991). *Business research projects for students*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/56536751?accountid=14609%5Cnhttp://www.tdnet.com/Madrono/resolver/?genre=article&issn=&volume=&issue=&title=Business+research+projects+for>

- +students&spage=xii&date=1991-01-01&atitle=Business+research+projects+for+students
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Joo, B. (2005). Executive Coaching : A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*.
- Joseph, S. (2010). The Person-centred Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 68–79). London: Sage Publications Ltd.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching: a Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal:Practice and Research*.
- Kauffman, C., Boniwell, I., & Silberman, J. (2010). The Positive Psychology Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 158–171). London: Sage Publications Ltd.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial realtions. *Human Resource Management Review*, 11, 505–533.
- Kawasaki, G. (2006). *A Arte do começo: O Guia Definitivo para Iniciar o seu Projeto*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie* (Vol. 9). London: Harvard University Press.
- Kieser, A. (1987). From asceticism to administration of wealth: Medieval monasteries and the pitfalls of rationalization. . *Organizational Studies*, 8, 103–123.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 96–115. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.001>
- Knowles, M., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (Sixth). Boston: Elsevier. Retrieved from <http://books.google.com.tr/books?id=J6qGsHBj7nQC>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice Hall, Inc., (1984), 20–38. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4>
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*

- (Second). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Korte, R. F. (2007). *The Socialization of Newcomers into Organizations : Integrating Learning and Social Exchange Processes. University of Minnesota.*
- Lane, D. A., & Corrie, S. (2007). *The Modern Scientist Practitioner. A guide to practice in psychology.*
- Lee, G. (2010). Coaching for performance: Growing people, performance and purpose. In *The complete handbook of Coaching* (pp. 23–36). London: Sage Publications Ltd.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. a., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review, 19*(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and Research. *European Review of Social Psychology, 5*(1).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2013). *The Constructivist Credo. Igarss 2014.* Walnut Creek, California: Left Coast Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2005). The Coaching Psychologist. *The Coaching Psychologist, (1)*, 13, 14.
- Lotz, E. G., & Gramms, L. C. (2014). *Coaching e Mentoring.* Curitiba-Brasil: Intersaberes.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Macdonald, A. J. (2007). *Solution-focused therapy: Theory, research & practice. Solution-focused therapy: Theory, research & practice.* <https://doi.org/10.1177/1066480796042012>
- Madlock, P. E., & Chory, R. M. (2014). Socialization as a predictor of employee outcomes. *Communication Studies, 65*(1), 56–71. <https://doi.org/10.1080/10510974.2013.811429>
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: the biological roots of human understanding.* Boston: Shambala. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1630.2008.00738.x>
- McHenry, B., Harrah, C., & Berry, D. (2008). Developing a Coaching Culture at TaylorMade-adidas Golf: An Exploration of Lessons Learned. *The International Journal of Coaching in Organizations, (3)*, 75–89.
- McLean, P. (2012). *The completely revised handbook of coaching: a developmental approach.* (Jossey-Bass, Ed.). San Francisco-CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring.* Retrieved from [http://books.google.com/books?id=GYnO3\\_Abqh0C&pgis=1](http://books.google.com/books?id=GYnO3_Abqh0C&pgis=1)
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-

- Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137–192.
- Morin, E. (2003). *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento* (6th ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e práticas* (pp. 301–324). Lisboa: RH EDITORA.
- Nakagawa, M. (2010). Ferramenta: Missão, Visão e Valores. Rio de Janeiro: SEBRAE.
- Neale, S., Spencer-arnell, L., & Wilson, L. (2009). *EMOTIONAL INTELLIGENCE INTELLIGENCE*. London: Kogan Page.
- Neenan, M., & Dryden, W. (2002). *Life coaching: A cognitive behavioural approach*. New York: Brunner-Routledge.
- Nelson, E., & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 9–22.
- Neves, J. G. (2007). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 3–30). Lisboa: Editora RH.
- Neves, S. (2005). Metodologias Feministas : A Reflexividade ao serviço da Investigação nas Ciências Sociais 1. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 18(3), 408–412.
- O'Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2012). Solution focused coaching in practice. *The Essential Coaching Skills and Knowledge*, 9(1), xx, 213 .
- O'Connor, J., & Lages, A. (2002). *Manual Curso de Certificação Internacional em Coaching*. Lisboa: Lambent.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2008). *Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (1995). *Introducing NLP - Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and Influencing People*. London: Thorsons.
- Odhiambo, O. J. (2017). Main Research Trends in Change Management: Analysis of Empirical Studies Published in 2011-2016. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(3). Retrieved from www.ijaemr.com
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization As a Learning Process: the Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744->

6570.1992.tb00971.x

- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. London: Routledge.
- Pascale, R. (1985). The paradox of “corporate culture”: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2), 26–41.
- Passmore, J. (2011). Motivational Interviewing – a model for coaching psychology practice. *Coaching Psychologist*, 7(1), 36–40. Retrieved from <http://libaccess.sjlibrary.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=61480783&site=ehost-live>
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247–273. <https://doi.org/10.1177/1059601114535469>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. *American Journal of Psychiatry* (Vol. 162). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2015). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, (May 2015), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Purcell, K. P. J. (1998). In-sourcing, Outsourcing, and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 39–59. <https://doi.org/10.1080/135943298398952>
- Que!, S. (2008). Manual de Acolhimento e Integração. Retrieved from <http://sabiasque.pt/trabalho/recrutamento/153-manual-de-acolhimento-e-integracao.html>
- Ramos, E., & Bento, S. (2005). As competências: como e quando surgiram. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Rauber, M. J. (2010). *As iniciativas de socialização e integração implementadas pela Universidade do Minho: O caso dos investigadores estrangeiros*. Universidade do Minho.
- Ravier, L. E. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching? *Coaching Magazine*, Nov-Dic.
- Riddle, D. D., Hoole, E. R., & Gullette, E. C. D. (2015). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Coaching in Organizations*. San Francisco-CA: Jossey-Bass.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The effects Of Pre-entry

- Experiences And Socialization Tactics On Newcomer Attitudes And Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159–176.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming A Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki. Boston: Houghton Mifflin Company. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future, 279(51), 234–279.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Fifth). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schilpp, A., & Friedman, M. (1991). *The Philosophy of Martin Buber*. La Salle - Illinois: OPEN COURT. <https://doi.org/10.2307/2184192>
- Scott, A., & Scotton, N. (2015). Reaching the heart of coaching. *Coaching at Work*, 10(1), 23. Retrieved from [www.coaching-at-work.com](http://www.coaching-at-work.com)
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Atria Paperback.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Ed. Verdana, México. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>
- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos, 1–42.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209. <https://doi.org/10.1108/00483480510579420>
- Sieler, A. (2010). Ontological Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 107–119). London: Sage Publications Ltd.
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Spinelli, E. (2010). Existential Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 94–106). London: Sage Publications Ltd.

- Sundstrom, E. D., Lounsbury, J. W., Gibson, L. W., & Huang, J. L. (2016). Personality Traits and Career Satisfaction in Training and Development Occupations : Toward a Distinctive T & D Personality Profile, *27*(1). <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, *90*(1), 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.11.002>
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 76–94. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>
- Taormina, R. J., & Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, *8*(1), 89–99. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com>
- Van Maanen, J. (1978). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, *1*(1), 209–264.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, *1*(1), 209–264.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2009). Analyzing the Past To Prepare for the Future : Writing a Review. *MIS Quarterly*, *26*(2), xiii-xxiii/ June 2002.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey.
- Wilber, K. (1997). An Integral Theory of Consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, *4*(1), 71–92.
- Wilber, K. (2000). *One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality*. London: Shambhala.
- Wilber, K. (2011). *Integral Spirituality*. London: Shambhala.
- Williams, H., Edgerton, N., & Palmer, S. (2010). Cognitive Behavioural Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of Coaching* (pp. 37–51). London: Sage Publications Ltd.
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: a new foundation for design*. New York: Addison-Wesley Publishing Comapny.
- Wolk, L. (2010). *A arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.



Apêndice I – Entrevista Semi-Estruturada com Gestores de RH

## Apêndice I – Entrevista Semi-Estruturada com Gestores de RH

(1) A organização faz algum trabalho de socialização, entendidos como de acolhimento e integração na contratação de novos colaboradores? (Se sim, quais os processos implementados, qual a sua duração, como são desenvolvidos e quais os níveis hierárquicos)

(2) Qual a receptividade dos colaboradores com o trabalho de socialização e com as práticas de acolhimento e integração (Problemas identificados ou sanados, índice de adaptabilidade, saída antes do término do contrato de experiência, saída antes de completar um ano)?

(3) O *coaching* é usado na empresa? (Se sim, quais os objetivos?)

(4) Qual é público (nível hierárquico) e em que momentos ou fases da vida do colaborador na organização ele é usado? Na chegada? Na mudança de função? Ou outras situações?

(5) Foram identificados benefícios e/ou limitações no uso do *coaching*?

(6) Você acredita ser pertinente usar o *coaching* na fase inicial da socialização? Se sim, como seria a sua implementação e o seu enquadramento na estratégia da empresa e nas políticas de RH?

Apêndice II – Entrevista Semi-Estruturada com colaboradores

## Apêndice II – Entrevista Semi-Estruturada com colaboradores

- (1) Quais as atividades de acolhimento e integração coletivas que são realizadas?
- (2) Quais as atividades de acolhimento e integração individuais que são realizadas?
- (3) Estas práticas são aplicadas para todos os novos colaboradores?
- (4) Existem práticas de acolhimento e integração diferenciadas para os diferentes níveis hierárquicos (*mentoring, coaching, etc*)?
- (5) O que vocês julgam que possa ser melhorado no processo de acolhimento e integração?
- (6) Caso a empresa oferecesse um processo de Coaching no período de entrada na empresa você o utilizaria?,

Apêndice III – Pró-Lemas - LEMAS para resolver DILEMAS

## PRÓ-LEMAS

### Propósito, visão e valores

#### A construção de LEMAS para resolver DILEMAS

A socialização antecipatória é por conta de quem quer entrar. A socialização na fase do encontro tem sido responsabilidade das organizações em que ao colaborador cabe um papel passivo. Propor o uso do *coaching* na fase de encontro da socialização tem a pretensão de levar o novo colaborador a assumir um papel ativo na sua socialização, da mesma forma como o faz na fase antecipatória. Nessa abordagem, muito além de ser socializado o novo colaborador deve querer socializar-se. Entende-se que a socialização deve ser um processo que compete tanto a organização que acolhe um novo colaborador quanto ao colaborador que ingressa na nova organização. Com esse intuito, desenvolve-se um modelo de *coaching* denominado de Pró-lemas, destinado a ser usado na fase de encontro da socialização, porque sabe-se que esse é o período em que os novos colaboradores terão que trabalhar com as expectativas criadas na fase antecipatória de socialização e o confronto com a realidade organizacional (Louis, 1980), caracterizando-se como o momento mais sensível da vida organizacional do colaborador. A fase de encontro do colaborador com a nova organização é o momento em que ele entra em contacto com a organização, avaliando como ela é sendo levado a se tornar membro dela (Debra, 1987). Trata-se da fase, segundo Feldman (1976), em que o novo colaborador assume as funções estabelece as relações interpessoais, esclarece os seus papéis na organização e mensura a sua progressão no caminho da plena integração organizacional. Destaca-se que é nessa fase em que são usadas estratégias e ferramentas de acolhimento, integração e de socialização, delegando ao colaborador um papel passivo no processo. Talvez por isso que é nessa fase em que ocorre um grande número de quebras de contratos psicológicos e factuais, tendo como resultado o encerramento precoce das relações com prejuízos para os indivíduos e para as organizações (Carvalho-Freitas, D'Ávila Toledo, Nepomuceno, Coelho Suzano, & Drumond Almeida, 2010). Também Griffeth e Hom (2001) apontam altos índices de quebras de contratos psicológicos, de inadaptação e demissões por pedido e por baixa produtividade dos novos colaboradores. Allen (2006) aponta problemas semelhantes ao entender ser esta uma questão problemática para as empresas que perdem os investimentos feitos no recrutamento, na seleção e no treinamento.

Ao propor a inserção do *coaching* já nessa fase da vida organizacional do novo colaborador, pretende-se dar-lhe um papel ativo no seu próprio processo de socialização e

minimizar os efeitos das quebras dos contratos psicológicos com a consequente diminuição de rupturas contratuais. Para esse fim, propõe-se como atividade de socialização, podendo ela ser individual ou ... a oficina *“Frente a um dilema qual é o seu lema?”* Nela se esclarece o entendimento de dilema e lema, relacionando o tema com a situação dos novos colaboradores na organização a que estão a ingressar. Trata-se de uma situação fora da zona de conforto que tende a gerar dilemas comportamentais diante de situações desconhecidas que os novos colaboradores irão se defrontar. Assim, a oficina servirá como uma atividade introdutória e preparatória para o *coaching* de socialização, desde logo esclarecendo que o foco está na participação ativa do novo colaborador no seu processo de socialização. Muito mais do que ser socializado as atividades buscam despertar o novo para a importância de querer se socializar.

Dessa maneira, inicia-se a oficina explicando que dilema é uma situação pessoal ou profissional que exige do indivíduo uma escolha frente a diferentes alternativas. Os dilemas estão presentes no dia a dia de cada pessoa, principalmente quando se ingressa em ambientes desconhecidos. Ademais, cabe explicar que um lema pode ser entendido como uma regra para orientar os procedimentos diante de uma situação complexa. O lema pode expressar um propósito resumido numa frase para manter a motivação de um indivíduo frente a um dilema. Entretanto, ainda é pouco comum ver um indivíduo expressar um lema que seja o condutor de suas ações. Por isso, estimular que os novos colaboradores trabalhem essa questão desde a sua chegada a nova organização tende a diminuir a dubiedade de seus papéis, assim como a aumentar a confiança baseada em valores individuais que devem se alinhar aqueles da organização. Desse modo, propor a que cada um desenvolva um lema individual, pode ser uma maneira eficiente de manter a coerência das próprias ações de forma a que se alcance aquilo que está nele expresso, principalmente frente a um dilema.

Por isso, propor a oficina *Frente a um dilema, qual é o seu lema? Definir missão, visão e valores individuais para se construir relações genuínas e de confiança* como uma das atividades de socialização do novo colaborador, parte do princípio do respeito para que se construam relacionamentos genuínos e de confiança no ambiente organizacional, independentemente de ele ser físico ou virtual. A atividade procura mostrar que o respeito pode ser consolidado nos valores do indivíduo e da organização, uma vez que eles sejam convergentes. Desse modo, incentivar a que os colaboradores identifiquem os seus valores é um sinal de respeito da organização para com ele. Os valores podem ser encontrados num lema usado como fator de decisão frente a um

dilema. Tanto mais fácil será para aqueles que tiverem identificado a sua missão e a sua visão individual.

Desse modo, a oficina de sensibilização para o oferecimento do *coaching* de socialização se divide em seis etapas. Na primeira etapa da oficina, será feita uma breve apresentação das etapas previstas e também dos objetivos das atividades. Em seguida, na segunda etapa, será feita uma dinâmica de sensibilização sobre a importância do reconhecimento do outro como um verdadeiro outro, dando sentido a que a identificação dos valores individuais contribua para o desenvolvimento da confiança e, conseqüentemente, de relacionamentos genuínos. A terceira etapa explorará dilemas organizacionais a que os colaboradores estão expostos desde a sua chegada e também durante a sua vida organizacional. Um dos dilemas é sobre *O sonho de Dimas – assinar ou não assinar? Eis a questão...* Trata-se de um dilema profissional em que o colaborador é confrontado com uma situação em que são postos à prova os seus valores e os da organização. Exploraram-se questões éticas subjacentes a um dilema, assim como a questão é situada dentro das partes da Roda da Vida, uma ferramenta usada no processo de *coaching*. Nesse caminho, também serão identificados os possíveis valores de quem se defronta com um dilema, trazidos à tona por meio de um lema. A partir daí, os novos colaboradores serão levados a discutir as seguintes questões: 1) como o conflito entre os valores organizacionais, a prática e os valores individuais afetam as relações internas? 2) Quais os valores presentes no lema do caso apresentado que o levaram a tomar uma decisão frente a um dilema? 3) Como a organização pode se beneficiar ao entender os valores dos colaboradores? 4) De que forma isso contribui na construção de relacionamentos genuínos e na socialização organizacional? 5) Onde surge a confiança? 6) O que fazer para alinhar os valores organizacionais e individuais? Na quarta etapa será realizada uma atividade de grupo para a identificação de um dilema e a criação de um possível lema com os seus valores subjacentes que contribua na resolução do dilema. Cada colaborador explicará de que modo o entendimento dos valores individuais dos colaboradores pode contribuir na construção e na manutenção de uma relação genuína e de confiança, tornando o processo de socialização mais humano e eficiente. Na quinta etapa, serão retomadas questões retóricas e reflexivas sobre a proposta da oficina dentro do caminho da socialização na nova organização de cada um dos colaboradores num momento de interação aberta com os participantes. A etapa termina com a dinâmica *A importância está no diálogo*. A dinâmica envolverá todos os participantes, com o objetivo de destacar que uma organização e os seus componentes precisam manter os canais de comunicação abertos, confiáveis e genuínos para que todos vivam bem. A

última parte da oficina, a sexta etapa, é destinada a uma reflexão final, dando sentido aos itens anteriores num ordenamento lógico. Por fim, o objetivo da oficina é permitir que se construam relacionamentos genuínos e de confiança por meio de valores convergentes do indivíduo e da organização desde a chegada do novo colaborador à organização. Os dilemas e os lemas podem ser um caminho, porque cada pessoa tem uma história. Toda história tem dilemas. Todo dilema pode ter a sua resolução facilitada por um lema. Um lema traz valores. Os valores pertencem a uma pessoa que tem a sua história... Como ajudar o outro a contar a sua melhor história desde a sua chegada à organização? A resposta é simples: criar um ambiente de confiança com relações genuínas desde a chegada do novo colaborador à organização para que todos possam contar a sua melhor história. Inclusive a organização.

E por que a proposta de levar as pessoas a definirem a sua missão, a sua visão e os seus valores por meio dos lemas? Sabe-se que as organizações, normalmente, desenvolvem um trabalho intenso de planejamento estratégico no qual identificam a missão, a visão e os valores que servem de base para a própria atuação. Entretanto, tem-se dado pouca atenção ao elemento mais importante dessa equação: o indivíduo. Há que se entender que o indivíduo é a menor unidade organizacional. Desse modo, ao preocupar-se com o indivíduo, amplia-se a visão sistêmica da organização sobre o indivíduo. Por isso, é relevante que o indivíduo e a organização entendam qual a missão, qual a visão e quais os valores que norteiam o comportamento de ambos.

Um lema harmônico com os seus valores permite ao indivíduo caminhar na direção dos seus objetivos com mais tranquilidade, alinhando-os aos da organização. O lema que traz valores convergentes entre indivíduo e organização permite que tudo a sua volta tenha significado. O indivíduo pode perceber se a forma como ele vê o mundo se aproxima da maneira como a organização conduz as suas operações. Desse modo, cabe a área de Gestão de Recursos Humanos das organizações contribuir para que as pessoas identifiquem os seus valores, tenham os seus lemas para que mais facilmente possam enfrentar os seus dilemas. O *coaching* na fase de encontro da socialização pode ser uma ferramenta potencializadora dessa realidade. Havendo convergência, cria-se um ambiente de confiança em que os relacionamentos tendem a ser genuínos.

## **PRÓ-LEMAS**

### **Propósito, visão e valores**

#### **A construção de LEMAS para resolver DILEMAS**

O ato de descobrir um propósito, elaborar uma visão e identificar valores individuais que dão sentido à vida, contribuem para o bem estar individual e para a construção de relações genuínas e de confiança. Com um propósito em mente, com uma visão de futuro e com os valores individuais identificados, constroem-se lemas que podem resolver dilemas evitando problemas.

#### **OBJETIVO:**

Elevar o bem estar individual e construir relacionamentos genuínos no ambiente organizacional por meio de uma visão coerente na busca de um propósito de vida, consolidados em valores convergentes do indivíduo que norteiam as suas decisões frente aos dilemas expressos em lemas.

A identificação de valores, a criação de uma visão e a descoberta de um propósito de vida é recomendada para todas as pessoas, principalmente para aquelas que pretendem manter a coerência entre as emoções, as reflexões e as ações. A presença de valores num lema deve ser coerente com a visão e o propósito de vida para a resolução de dilemas. Busca-se a clareza das decisões nessa convergência, o que evita conflitos e problemas.

Essa ferramenta é útil para orientar as escolhas e as decisões pessoais em momentos complexos presentes nos dilemas diários da vida pessoal e organizacional. Consegue-se alinhar as emoções, as reflexões e as ações na interação do indivíduo com os outros e com as organizações. Com o propósito, a visão e os valores identificados, a construção de lemas contribui para a resolução de dilemas minimizando conflitos, evitando problemas.

Assim, a **Ferramenta PRÓ-LEMAS** coloca no centro do processo de autoconhecimento a menor unidade organizacional que é o indivíduo. Auxiliá-lo na busca pela identificação de um Propósito de Vida, de uma Visão de Futuro e dos Valores Individuais dará a devida relevância ao indivíduo, contribuindo na construção de uma organização melhor.

#### **PROPÓSITO, VISÃO E VALORES DO INDIVÍDUO: indicando o caminho**

“Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve” (Lewis Carroll). Essa é uma frase que pode contribuir para despertar a pessoa para a importância de se trabalhar com a descoberta de um propósito, na criação de uma visão e na identificação dos valores individuais. Muitas pessoas transformaram essa procura num dilema, porque a consideraram perda de tempo. Com isso, boa parte das pessoas termina os seus dias sem ter descoberto qual o seu propósito de vida, vivendo sem saber qual caminho seguir. Debruçar-se sobre entender o propósito / visão / valores ajudará o indivíduo a tomar as decisões frente a dilemas, contribuindo significativamente para que as escolhas sejam conscientes. Os lemas podem ser uma forma de expressão de valores,

de visão e de propósito. Problemas podem ser evitados e resolvidos mais facilmente para aqueles que têm lemas. Por exemplo, alguém que professa o lema “Eu não vim até aqui para desistir agora...” revela um conjunto de valores que certamente expressam uma visão de mundo e que podem contribuir na manutenção de um propósito. Os valores podem ser a “persistência” ou a “resiliência”, fazendo com que o indivíduo pense duas vezes antes de abortar um projeto. Também contribui na escolha das organizações e das pessoas das quais ele tende a se aproximar. Por outro lado, a organização também poderá usar essa informação para se beneficiar e ajudar o indivíduo no caminho de alcançar seus objetivos individuais alinhados com aqueles da organização.

Desse modo, aqueles indivíduos que descobrirem o seu propósito de vida, criarem uma visão de futuro e identificarem os valores não negociáveis, certamente estarão mais próximos de saberem para onde querem ir. Saberão escolher o caminho, independentemente da complexidade da decisão.

**De que maneira usar a ferramenta?** Se você já identificou o seu propósito de vida e tem uma visão de futuro, avalie se você passa no Teste de Validação. Caso contrário, é um bom momento para redefinir o seu propósito e a sua visão (veja Primeira Etapa). Caso você ainda não saiba qual é o seu propósito e não tem uma visão estabelecida, da mesma forma, faça a Primeira Etapa.

**Primeira Etapa:** descubra o seu propósito de vida. Caso você não saiba qual a razão maior da sua existência qualquer caminho serve. Será difícil você estabelecer qual o passo a seguir, uma vez que os seus objetivos não estão claros. Descobrir um propósito serve como um norte para a elaboração dos passos a seguir na sua trajetória pessoal e profissional, permitindo que se estabeleçam objetivos mensuráveis, factíveis e viáveis, previstos na próxima etapa. O propósito é algo individual, mas deve conter quais os benefícios que a sua participação trará para a sua família, para a comunidade e para a sua organização ao longo da sua vida. Por isso, pergunta-se: **qual será o seu legado?** Aqui cabe um lema. O lema deve expressar o seu propósito.

**Segunda Etapa:** estabeleça a sua visão de futuro num determinado período de tempo. Clarificado o seu propósito, estabeleça quais serão os próximos passos a serem dados na sua trajetória pessoal e profissional de modo a que permaneçam alinhados. É factível? É mensurável? É viável? Contribui para que você alcance o seu propósito? Aqui estão presentes as suas estratégias de ação para caminhar em direção ao seu propósito. Como você expressaria a sua visão com um lema que estivesse alinhado com o seu propósito? Para cada visão um lema. Cada lema da visão

deve estar alinhado ao lema do propósito, assim como o lema do propósito deve abranger o lema da visão.

**Terceira Etapa:** identificação dos valores individuais. Para aqueles que descobriram um propósito e estabeleceram uma visão, a identificação dos valores é um passo fundamental. Isso porque, são os valores que vão determinar quais serão as suas ações e se elas estão alinhadas com o propósito descoberto e com a visão de futuro. São os valores que vão dar o rumo das suas relações e das suas realizações, sendo genuínas se tiver alinhamento com a visão e o propósito.

Descobrir o propósito, estabelecer uma visão e identificar os valores não são tarefas fáceis, entretanto esse trabalho que permitirá que se tenha uma vida coerente, convergente e com relações genuínas e de confiança. Isso tudo pode estar expresso em lemas. Por isso, defende-se o uso da ferramenta **PRÓ-LEMAS**.

**Propósito:** é a razão maior da sua existência. Qual será o seu legado?

**Visão:** é a determinação dos próximos passos. Aonde quero chegar num determinado período de tempo?

**Valores:** estão expressos nos comportamentos e nas atitudes do dia a dia e frente a situações complexas. Quais os valores devem ser respeitados, independentemente da situação?

<b>Teste de Validação de Propósito, Visão e Valores</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	
1. O propósito está muito abrangente?			Não, está bem definido!
2. O propósito serviria para outra pessoa?			Não. Só para mim!
3. O propósito apresenta o benefício da minha atuação?			Sim. Isso está bem claro!
4. Você considera o propósito inspirador?			Sim. Boa/ótima identificação.
5. Você considera o propósito desafiador?			Sim. Boa/ótima identificação.
6. O propósito está claro para você?			Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?			Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?			Sim. Tem indicadores e metas.
9. Você considera a Visão inspiradora e factível?			Sim. É inspiradora.
10. Você considera a Visão desafiadora e viável?			Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem itens desnecessários?			Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?			Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por você?			Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada nas decisões complexas?			Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada para resolver dilemas?			Sim. Junto com outros critérios.

## **AINDA NÃO TENHO UM PROPÓSITO CLARO, UMA VISÃO ESTABELECIDADA E OS VALORES IDENTIFICADOS.**

### **Descoberta do Propósito**

1. Descubra quais os benefícios que você trará para a família, para a comunidade e para a organização ao longo da sua vida e que permitam viver em harmonia consigo mesmo. Qual o seu legado?

2. Elabore um lema que expresse o seu propósito de vida. Frente a um dilema, qual é o seu lema? Você deverá ser capaz de se lembrar do seu lema em momentos de pressão, como quando se defrontar com um problema. Pense numa frase significativa para você e que expresse o seu propósito.

### **Estabelecimento da Visão**

1. Aonde e como você quer estar num prazo de dois, quatro ou cinco anos?

2. Pergunte-se: é factível? É mensurável? É viável?

3. Elabore um lema que descreva o(s) objetivo(s) que você pretende atingir durante um determinado período. Depois, avalie e valide com as pessoas envolvidas se ela poderia ser a sua Visão de futuro (utilize a Ferramenta Ecologia da Decisão).

### **Definição dos Valores**

1. Por quais atitudes e comportamentos você quer ser conhecido, lembrado e admirado?

2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista dos seus valores? Se não, refaça a lista de atitudes.

## DICAS DE USO DA FERRAMENTA

**Quem é você?** Uma pergunta simples. A resposta tende a ser complexa. Acredita-se que as pessoas queiram se encontrar, saber quem são, entender o que fazem, como o fazem e para que o fazem. Muitas pessoas simplesmente fazem sem saber para que o fazem. São tantas as atividades, as obrigações sociais e profissionais que terminam por perder a identidade. Finalmente começam a sentir a necessidade de dar um sentido ao que fazem e a própria vida.

Pode parecer estranho, mas muitos não sabem quem são. Por isso a pergunta: *quem é você?* Alguns se confundem com o seu trabalho, com os seus parceiros ou com os seus papéis na sociedade. A confusão segue. *Onde você está?*, é outra dessas perguntas difíceis de responder. Geograficamente até podem saber que estão numa ou noutra cidade, mas emocionalmente ou espiritualmente não sabem onde estão, porque vivem na confusão de seus diferentes papéis sociais. *Para onde você quer ir? Realmente quer ir?* Outras duas perguntas simples, mas que muitas pessoas não respondem. Reforça-se a pergunta: *você sabe para onde está indo ou para onde quer ir?* Encontrando as respostas para elas também deveria se perguntar: *O que você vai fazer? Do que você vai abrir mão? Quanto isso vai custar para você? O que você vai ganhar com isso?* Pensar nas ações e nas alternativas para poder avaliar quais as mudanças que serão introduzidas no comportamento que o poderá ajudar no caminho. Com isso entender que cada escolha feita significa que algo ficará para trás e em contrapartida ganhará outras coisas. Respondidas e avaliadas tais questões as soluções vão se revelar naturalmente. Use a Ferramenta Ecologia da Decisão.

Muitas vezes, o conhecimento humano descobre aquilo que a natureza já sabia: a base está no **equilíbrio**. No equilíbrio, encontra-se o propósito da vida. Saber quem você é permitirá que você saiba para onde quer ir e quais os valores que levará consigo.

As soluções estão dentro de nós, nas nossas escolhas, decisões e ações. **Qual é o seu propósito? Qual é a sua visão? Quais são os seus valores?**

**Quem você admira.** As pessoas mais admiradas lutaram por um propósito. Pense nas pessoas que você mais admira e procure saber de cada uma delas: qual é ou era o seu propósito? Qual é ou era a sua visão? Quais são ou eram os seus valores. Ainda que eles não a tenham exibido por escrito, infira a partir de seu exemplo de vida. Crie um lema para essa pessoa e veja se você pode aplicá-lo na sua vida. São lemas inspiradores? São desafiadores? Eles vão contribuir para que você deixe o seu legado?

**Quais são as suas metas.** A Visão de futuro de uma pessoa pode ser um objetivo ou um conjunto deles. Para esse fim, os objetivos precisam ser mensuráveis, factíveis e viáveis. O que você vai fazer?

Do que você vai abrir mão? Quanto isso vai custar para você? O que você vai ganhar com isso? Novamente pode ser usada a Ferramenta Ecologia da Decisão.

**Simplifique a sua mensagem. Deixe o seu legado.** Um propósito pode ser expresso num lema de vida que pode ser desdobrado para cada uma das diferentes partes da Roda da Vida. Frente a determinadas situações a pessoa pode se valer da força de um lema para resolver um dilema. O lema pode se tornar um mantra.

Se as organizações têm, **por que você ainda não tem?**

#### **ADAPTADO DE:**

Ferramenta MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO) de Marcelo Nakagawa. Movimento Empreenda.

#### **REFERÊNCIAS**

- Bachrach, E. (2014). *EnCambio: Aprendé a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor* (Spanish Edition). Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. (Kindle Locations 1504-1506).
- Collins, J. & Porra S, J. (1996) *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Vol. 74, Iss . 5, pp65–77.
- Collins, J. & Porra S, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow. the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset, how can you fulfil your potetential*. London: Robinson.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- Kawasaki, G. (2006). *A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto*. Rio de Janeiro : Best Seller, 2006.
- Pfeffer, J. (2013). *Poder: por que alguns têm*. Rio de Janeiro: Best Business.
- Pink, D. H. (2010). *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização profissional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rauber, M. J. & Rauber, A. S. (2013). *Perguntar não ofende: uma abordagem de coaching para o profissional de Secretariado*. Toledo-PR: Editora Mundo Hispânico.
- Rauber, M. J. (2010). *Olhe mais uma vez: em cada situação novas oportunidades*. Toledo-PR: Editora Mundo Hispânico.
- Taleb, N. N. (2007). *O cisne negro: O impacto do altamente improvável*. Lisboa: Dom Quixote.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (5th ed.). New York: Wiley.

Wolk, L. (2010). *Coaching: A arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.





## **International Coaching Community**

### **Código de Standards e Ética**

## Standards e Ética da ICC

Estes são os *standards* e o código de ética oficial da **ICC - International Coaching Community**. Estes *standards* de conduta para coaches profissionais também foram aprovados pelo *EMCC - European Mentoring and Coaching Council*, a *ICF - International Coach Federation* e a *International Association of Coaching*.

### Introdução

*Coaching* envolve uma parceria com os clientes num processo de reflexão e pensamento criativo vocacionado a maximizar o potencial pessoal e profissional dos clientes. Um relacionamento profissional de *coaching* existe quando é estabelecido um acordo ou contrato, o qual define as responsabilidades de cada parte.

Os presentes *standards* foram estabelecidos para servirem de diretrizes éticas fundamentais para quem pratica *coaching* nos seus diferentes contextos. Servem três objetivos essenciais: (1) orientar a conduta dos *coaches*; (2) informar os clientes sobre os *coaches*; e (3) promover a confiança pública de que o *coaching* é um processo de desenvolvimento profissional e pessoal.

### Notas sobre a sua construção

Estes *standards* devem ser lidos e interpretados como um todo. Não existe nenhum significado de prioridade quanto à ordem sequencial destes *standards*.

Alguns aspetos do *coaching*, incluindo assuntos abordados nestes *standards*, também podem ser abrangidos por outras regras profissionais. Estas podem criar conflitos com estes *standards* e até mesmo ter precedência sobre eles. Porém, o *coach* deve esforçar-se por cumprir com o espírito e a intenção destes *standards* ao servir os seus clientes. Este esforço deve inclusive honrar todos os demais *standards* que não estejam em conflito com as regras profissionais anteriormente referidas.

Estes *standards* não possuem vínculo legal até serem formalmente adotados por uma autoridade reguladora. Não obstante o facto de estes *standards* serem ou não adotados pelas respetivas entidades reguladoras, eles devem continuar a alertar os *coaches* para o facto de serem vistos como um padrão orientador.

### **Seção 1. Conduta Profissional**

1. Os *coaches* não devem fazer, conscientemente, qualquer declaração pública falsa ou enganosa sobre a prestação dos seus serviços como *coaches*, nem reivindicações falsas em qualquer documento impresso relacionado com a profissão de *coaching* ou nas suas credenciais.
2. Os *coaches* devem identificar corretamente as suas qualificações, competências, experiência, certificações e credenciais profissionais.
3. Os *coaches* devem reconhecer e honrar os esforços e contribuições de outros e não os devem apresentar como sendo seus. Os *coaches* devem reconhecer que caso violem este *standard* podem ser sujeitos a procedimentos legais por parte de terceiros.
4. Os *coaches* devem empenhar-se sempre para identificarem questões pessoais que possam prejudicar, colidir ou interferir com o seu desempenho de *coaching* ou com os seus relacionamentos profissionais de *coaching*. Sempre que factos e circunstâncias o tornem necessário, os *coaches* devem prontamente procurar assistência profissional e devem determinar a ação a seguir, inclusive a de suspender ou terminar o relacionamento de *coaching*, caso isto seja o mais apropriado.
5. Os *coaches* devem comportar-se de acordo com estes *standards* de conduta em todas as situações de formação de *coaches*, de *coach monitoring* e de supervisão de *coaches*.
6. Os *coaches* devem conduzir e reportar investigação com competência, honestidade, e dentro dos padrões científicos reconhecidos e das diretrizes referentes ao assunto. As pesquisas devem ser realizadas com o consentimento dos participantes e através de uma abordagem que os proteja de qualquer potencial dano. Todas as atividades de investigação devem ser realizadas de acordo com as leis do país no qual as mesmas forem realizadas.
7. Os *coaches* devem manter, arquivar e dispor de cuidadosos registos das atividades realizadas durante o seu trabalho de *coaching*, de maneira a proporcionarem sigilo, segurança e privacidade, e cumprirem as leis e acordos relevantes.

### **Seção 2: Conflitos de Interesse**

8. Os *coaches* devem evitar conflitos de interesse ou potenciais conflitos de interesse, e revelar abertamente quaisquer conflitos. Os *coaches* devem retirar-se do processo de *coaching*, caso tais conflitos se manifestem.
9. Os *coaches* devem informar os seus clientes e patrocinadores dos clientes sobre eventuais remunerações recebidas antecipadamente ou pagas a terceiros pelo referenciamento do cliente. O "patrocinador" é a

#### **Seção 4. Sigilo / Privacidade**

21. Os *coaches* devem manter os mais estritos níveis de sigilo no que diz respeito a informação relativa aos clientes e seus patrocinadores. Os *coaches* deverão ter em sua posse um acordo /contrato claro que lhes permita divulgar informações a terceiros, antes de o poderem fazer, a menos que se trate de uma exigência legal.
22. Os *coaches* devem ter em sua posse um acordo claro no que diz respeito à divulgação de informação sobre o processo de *coaching* entre o *coach*, o cliente e o patrocinador.
23. Quando atuando como formadores de *coaching*, os *coaches* devem esclarecer as políticas de sigilo aos formandos.
24. *Coaches associados* e outras pessoas que, com o *coach*, prestam o serviço aos clientes e seus patrocinadores de forma remunerada ou gratuita, devem fazer acordos ou contratos claros para aderirem a estes *standards* de Sigilo/ Privacidade e a todos os *Standards de Conduta* aplicáveis.