

COACHING

Supere seus desafios 2018 | Fevereiro | Ed. 57

Brasil

O DESAFIO DO MEDO

Medo e
Aprendizagem -
Mentalidade Fixa e
Mentalidade de
Crescimento

Flexibilidade
Cognitiva:
Um caminho para
lidar com o medo

Como o medo
pode impactar o
alcance de
objetivos

Quando o medo
te impede de ser
você mesmo



Cássia Aparecida Corsatto

Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela UFSCar.
"Onde meus talentos e paixões encontram as necessidades do mundo, lá está meu caminho, meu lugar." (Aristóteles)
cassiadorsatto@gmail.com

 Leia em 10 min



APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO E EMPRESARIAL: Dimensões Epistemológica e Ontológica

Muito se tem falado sobre o processo de globalização da economia que se fez percebido com maior intensidade na década de 1990, provocando mudanças significativas nas organizações, que seguem até os dias atuais. Tal processo causou impactos no ambiente dos negócios, levando gestores à busca de mecanismos e estratégias de gestão que pudessem incrementar sua competitividade e sustentação no mercado. Esses fatores causaram impacto nas formas de gestão e liderança vigentes, e no desempenho das pessoas (executivos/empresários/gestores) que se tornaram elementos fundamentais e decisivos nos resultados das organizações.

Nesse contexto, o tema conhecimento, com sua construção e apropriação, passa a ser considerado de suma importância para a gestão, tendo suas primeiras manifestações enfatizadas no âmbito organizacional com a chamada sociedade do conhecimento, que apesar de há muito preconizado por pensadores das teorias econômicas ou da organização do trabalho, foi trazido à luz como elemento essencial de mudança de foco do trabalho como mão-de-obra para cérebro de obra por Drucker (1993).

Outra questão que se tornou latente neste processo, foi a premência manifestada pela retomada do potencial transformador dos indivíduos para reformular questões na busca de respostas diferentes para os mesmos dilemas. Isto passa pelo despertar da consciência executiva e empresarial, que, entende-se, tem como base o conhecimento (SIELER, 2010).



Surge neste momento, nas organizações, aspectos relacionados à capacidade que os indivíduos manifestam de rápida adaptação às situações diversas, flexibilidade, agilidade e segurança na tomada de decisões entre outros requisitos que colocam gestores e líderes em condição de busca ou de incentivo à equipe pela busca do desenvolvimento eficiente e eficaz destas habilidades e mais do que isto, ampliação da capacidade de aprender e aplicar o aprendizado muito rapidamente, como forma de melhorar o desempenho.

Esta condição levou empresas e organizações a buscar o processo de coaching como uma possível alternativa para que executivos, líderes e gestores fortaleçam as competências existentes ou descubram novas competências na busca pela alta performance.

Assim, traz-se reflexões sobre como se dá a apropriação do conhecimento durante o processo de coaching executivo e empresarial, observando as dimensões **epistemológica**¹ e **ontológica**² do conhecimento, com vistas à sua aplicabilidade e sustentabilidade no contexto da organização e da pessoa, já que o coaching se relaciona diretamente ao desempenho das pessoas, a eficiência dos processos e o alcance dos resultados.

Entende-se que estas dimensões determinam o vínculo estabelecido entre as etapas do processo cognitivo para o construto e conversão do conhecimento, já que este tem suas bases de construção nas pessoas e para as pessoas, enfatizando a importância de disponibilizar o conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo (KNOWLES; HOTON; SWANSON, 2005), de modo que estas possam desenvolver a capacidade de reflexão e criatividade para a explosão de *insights* que as levarão a interagir com o ambiente de aprendizagem onde estão inseridas.

Ao tratar da questão da apropriação do conhecimento e suas dimensões, observa-se a importância dos papéis que coach e coachee assumem neste processo. Para Clutterbuck (2008, p. 11), “o profissional do coaching atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno das pessoas, usando uma combinação de paciência, *insight*, perseverança e interesse genuíno por elas, acessando seus recursos internos e externos e, com isso, melhorando o seu desempenho.” Ou seja, o coach assume o papel de apoio à aprendizagem do coachee para a apropriação de conhecimento e de incentivador à utilização desse conhecimento para tomada de consciência da importância e continuidade do processo, e o coachee assume o papel de protagonista maior da sua própria transformação.

Pode-se afirmar que nesta atuação do coach para o despertar de consciência do coachee, ocorre a criação e apropriação do conhecimento nas dimensões epistemológica e ontológica.

Neste aspecto, Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (2008) denominam o conhecimento criado na dimensão epistemológica de tácito e explícito, sendo o tácito, o conhecimento “pessoal, específico ao contexto e por isso difícil de formalizar e comunicar”, e o explícito ou ‘codificado’ aquele que é “transmissível na linguagem formal e sistemática.»(NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57). Por ser o conhecimento uma característica essencialmente humana, as pessoas se apropriam dele “criando e organizando ativamente suas próprias experiências” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.58) para, em seguida, compartilhá-las em diversos processos de externalização e socialização, conectando-se, desta forma, com a dimensão ontológica do conhecimento.

Pode-se dizer que nesta dimensão ocorre a compreensão do conhecimento explicitado e convertido durante as práticas do coaching, tendo sua **relevância** no processo por atuar próxima ao sujeito enquanto ser considerado em si mesmo, já que, conforme Nonaka e Takeuchi (2008), ela diz respeito aos níveis das entidades criadoras do conhecimento em si e à interação com suas formas de conversão.

1 Epistemológica: relativo à epistemologia = estudo do grau do conhecimento científico nos mais diversos ramos.

2 Ontológica: relativo à ontologia = teoria da ciência do ser enquanto ser considerado em si mesmo, independentemente do modo pelo qual se manifesta.



Observa-se a partir da prática, que no coaching executivo e empresarial, a conversão (dimensão epistemológica) ocorre nos momentos de interação entre coach e coachee (dimensão ontológica) e leva em conta a forte interação entre os indivíduos envolvidos no processo de transição/conversão de conhecimentos. Assim, estes são estimulados a refletir sobre a necessidade de definir elementos essenciais de aprendizagem que, de acordo com Fleury e Fleury (1997), provoca transformação qualitativa na estrutura mental do indivíduo, facilitando a apropriação do conhecimento que transita em ambas dimensões.

Sendo a aprendizagem considerada um dos processos que promove a transformação do indivíduo, entende-se que para que ela ocorra de forma desejável e transformadora, a partir da apropriação do conhecimento, é necessária a interação das dimensões apresentadas. Para este contexto, traz-se a prática da aprendizagem transformativa de Mezirow (1990), que se refere ao processo pelo qual transformamos os quadros de referência que adotamos (hábitos, crenças, mentalidades) para torná-los mais inclusivos, abertos, emocionalmente capazes de mudanças e reflexão e que possam gerar opiniões mais consistentes para orientar a ação. Esta é uma característica do aprendizado transformativo, abordado por Mezirow (1990), que envolve uma reflexão profunda e fundamental sobre crenças, princípios e sentimentos, implica em mudança de percepção e que tem o potencial de alterar a nossa compreensão de nós mesmos e dos outros e nosso senso de possibilidades. Para o autor, essa reflexão crítica exige a suspensão do julgamento, o que leva aos princípios básicos de condução do processo de coaching a serem observados pelo coach, apresentados por Krausz (2007), que são: comprometimento, confiança, consideração/proteção/lealdade e confidencialidade. 





REFERÊNCIAS

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**: Como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COX, E.; BACHIKROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. 1. ed. London: SAGE Publish, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

KNOWLES, M.S.; HOLTON III, E.F.; SWANSON, R.A. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development**. Burlington: Elsevier, 2005.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

MEZIRROW, J. **Fostering critical reflection in adulthood**: A guide to transformative and emancipatory learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990. Disponível em: <<https://goo.gl/ucFEog>> Acesso em: 15 set.2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 920p.

SIELER, A. Ontological coaching, cap.7. In: COX, E.; BACHIKROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. 1. ed. London: SAGE Publish, 2010.