

V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en  
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos  
Aires, Buenos Aires, 2013.

# **Psicología e coaching como agentes de mudanças no ambiente organizacional.**

Azevedo Santos, Adriana.

Cita:

*Azevedo Santos, Adriana (2013). **Psicología e coaching como agentes de mudanças no ambiente organizacional.** V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-054/377>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edbf/6Az>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# PSICOLOGIA E COACHING COMO AGENTES DE MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Azevedo Santos, Adriana  
Centro Universitário Sant'Anna. Brasil

---

## Resumen

El aumento de la preocupación por la eficiencia, la competitividad en el mercado el nuevo perfil de los consumidores llevó a las organizaciones a dirigir su atención cada vez más a la calidad de sus servicios, la cualificación de sus empleados y el desenvolvimiento personal y profesional de los mismos. Este artículo tiene como objetivo analizar el entorno de la organización en la actualidad y cómo a través de la unión de la psicología y del coaching se puede conseguir mejorar el clima de la organización, la motivación, el rendimiento del empleado y eficiencia del liderazgo. También exploraremos la importancia del capital humano para las organizaciones y la importancia de una gestión eficaz centrada en el desarrollo de sus empleados, para lograr de manera rápida y eficaz los resultados deseados.

## Palabras clave

Coaching, Motivación, Cambio de comportamiento, Desarrollo humano

## Abstract

PSYCHOLOGY AND COACHING AS AGENTS OF CHANGE IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Increased concern about the efficiency, market competitiveness the new consumer profile led organizations to turn their attention increasingly the quality of their services, the qualification of its employees and personal and professional development of the same. This article aims to analyze the organizational environment nowadays and how through partnership psychology and coaching they can obtain improvement of the organizational climate, motivation, employee performance and efficiency of leadership. We will also explore the importance of human capital for organizations and the importance of effective management focused on the development of its employees, to achieve fast and effective results desired.

## Key words

Coaching, Motivation, Behavioral change, Human development

## Resumo

O aumento da preocupação com a eficiência, a competitividade do mercado e o novo perfil de consumidor levaram as organizações a voltarem sua atenção cada vez mais para a qualidade de seus serviços, a qualificação de seus colaboradores e o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos. O presente artigo tem como objetivo analisar o ambiente organizacional nos dias atuais e como através da parceria da psicologia e do coaching elas podem obter melhora do clima organizacional, da motivação, do desempenho dos colaboradores e da eficiência das lideranças. Será abordado também a importância do capital humano para as organizações e como uma gestão eficaz voltada para o desenvolvimento de seus colaboradores facilita o alcance de forma rápida e efetiva os resultados desejados.

## Palavras chave

Coaching, Motivação, Mudança comportamental, Desenvolvimento humano

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo visa demonstrar como a psicologia e o coaching nas organizações podem alcançar resultados positivos, motivando seus colaboradores e proporcionando as ferramentas necessárias para identificar os pontos que necessitam de desenvolvimento e melhoria e que venham afetar o desempenho organizacional como um todo.

O mundo corporativo é mutável, a cada dia surgem novas tecnologias, a política econômica dos países sofrem transformações e a globalização reestruturou o mundo proporcionando um acesso ilimitado à informação, todo esse processo contribuiu para que a pressão e as exigências dos clientes sobre as organizações aumentassem, obrigando-as à se adaptarem e a valorizar e investir no desenvolvimento do seu capital mais importante que são seus colaboradores. Investir apenas em tecnologia e maquinários de alta complexidade já não é o bastante para as organizações se manterem na linha de frente no mercado, tornou-se necessário investir maciçamente na qualificação de mão de obra.

Atualmente a visão de gestão de pessoas, tem se modificado, hoje as organizações tem apostado em seus colaboradores, seja incentivando seu desenvolvimento intelectual, através de treinamentos, cursos, parcerias com instituições de ensino, ou no seu desenvolvimento emocional e pessoal com o auxílio de psicólogos e de processos de coaching.

Conforme DUTRA (2010) não basta apenas concentrar os esforços para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores na organização, é de suma importância que o mesmo sintam-se motivado a se comprometer com o processo, além é claro de que o mesmo busque uma forma de conhecer a si mesmo, suas aspirações e objetivos.

O processo de coaching, e quando se fizer necessário, as sessões com o psicólogo, agirão de forma a levar o colaborador ao autoconhecimento, descobrindo nele mesmo novas atitudes, comportamentos, crenças, valores e missão de vida, alinhando-os a cultura e missão organizacional, proporcionando assim a empresa que ela consiga além de aumentar seus resultados positivos também conquistar a excelência no mercado sobre o qual atua.

## 2. Psicologia e seu papel dentro das organizações

Fazer uma análise ou estabelecer métodos de valorização de pessoal, motivação e desenvolvimentos de equipes de alta performance deve ser iniciado antes de tudo pelo conhecimento da história da ARH e como as organizações chegaram ao entendimento da importância que os colaboradores têm para os resultados da empresa. Se voltarmos um pouco no tempo veremos que os modelos de ges-

tão de pessoas são relativamente novos nas organizações, antes se baseavam apenas na busca pelos resultados e maior produção, aliás, quanto maior era, mais se exigia do “funcionário” que era visto como uma máquina.

Só a partir de 1927 com o desenvolvimento de uma experiência que até então era pioneira, Elton Mayo (1880-1949) um psicólogo norte-americano constatou a necessidade de se considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais para a produtividade da organização. Segundo seu estudo os fatores que afetavam diretamente o colaborador transpareciam-se no produto final que geralmente tinha sua qualidade reduzida. A partir daí as organizações passaram a investir na harmonização entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, contribuindo assim para que os mesmos encontrassem satisfação de suas necessidades e consequentemente melhorando o desempenho na realização de tarefas.

A partir desse contexto, conclui-se que o ambiente organizacional afeta de forma significativa todos os outros âmbitos na vida de seus colaboradores, uma pessoa que não esteja satisfeita profissionalmente e se sente frustrada com suas tarefas e seu cargo dentro da empresa, torna-se frustrada e estressada também no ambiente pessoal, faz-se necessário então, a compreensão dos processos organizacionais e como podem influenciar o cotidiano do colaborador, sua autoestima, valores e até visão de futuro, e que interferem em seu desempenho e nos resultados da empresa.

A psicologia organizacional é um agente conciliador das partes integrantes do ser, sendo responsável pelo entendimento do ambiente, seus processos e como podem afetar positiva ou negativamente seus colaboradores e implantando as mudanças necessárias para a melhora do clima organizacional em um ambiente favorável ao desempenho e desenvolvimento daqueles que são a alavanca propulsora da organização.

Entender os colaboradores e suas necessidades é de suma importância antes de desenvolver ou implantar qualquer projeto dentro da organização, por isso o psicólogo tem desempenhado um papel importante dentro das empresas, pois ajuda a identificar e alinhar os anseios dos colaboradores com os da organização.

### 3. Coaching como agente de mudanças

Atualmente o setor de RH pode ser considerado como o grande responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa por ser o selecionador do capital intelectual e da força de trabalho, como também pelo desenvolvimento dos colaboradores tanto de forma ativa, através do monitoramento e implantação de projetos que visem a melhoria dos métodos empregados como: avaliação de desempenho, treinamentos, projetos de desenvolvimento organizacional, dentre outros; como de forma passiva delegando responsabilidades principalmente quando se trata da observação e manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

Como citado anteriormente o psicólogo desempenha papel fundamental no alinhamento das necessidades organizacionais e pessoais dos colaboradores e atualmente as organizações podem contar também com o suporte de uma ferramenta que atua de forma eficaz no alcance dos objetivos, funciona não somente como alavanca motivadora para os colaboradores, mas também como agente de mudanças comportamentais e auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, o coaching.

O processo de coaching utiliza-se de técnicas e ferramentas altamente eficazes que visam atingir resultados a curtíssimo prazo, agindo de forma a induzir o Coachee (colaborador) a buscar o autoconhecimento e consequentemente a modificar comportamentos, descobrir novas habilidades e desenvolver novas competências

auxiliando-o assim em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

### 3.1 O que é coaching

O coaching é um processo de parceria entre duas pessoas visando o desenvolvimento pessoal e/ou profissional do cliente (coachee) através da união de forças e co-criação, em busca do melhor EU que o coachee pode ser. Através desse processo ele descobre, com o auxílio do coach, em si mesmo as respostas que tanto busca para solucionar problemas que o afligem e adotar mudanças de velhos hábitos e quebra de crenças que limitam seu desempenho no campo pessoal e profissional.

O processo baseia-se em estabelecimento de metas, utilização de ferramentas que auxiliarão o coach a levar o coachee ao encontro das respostas necessárias e a estimular à realização das tarefas que o ajudarão também a por em prática tudo o que for estabelecido nas sessões e assim alcançar seu estado desejado.

*“O coaching leva a tomada de consciência. Potencializa escolhas e leva a mudanças. Ele libera o potencial da pessoa para maximizar o desempenho. O coaching, mais do que ensinar, ajuda às pessoas a aprender”.*

Joseph O'Connor- Trainer Coach Internacional

O coaching é uma ferramenta excepcional para o desenvolvimento humano, leva o cliente ao seu potencial máximo, a descobrir mais de si mesmo, a se desafiar e a melhorar seu desempenho em todos os níveis de sua vida. Através do processo de coaching, o coachee é estimulado a adotar atitudes mais eficazes, elevando sua autoestima, autoconhecimento e motivação. Ele ganha uma nova visão sobre si mesmo e sobre o mundo.

As organizações têm buscado o coaching como um meio de desenvolver e aprimorar o desempenho dos gestores e de seus colaboradores, de forma que os mesmos possam adquirir uma nova visão sobre seus papéis tanto dentro da empresa como também fora dela, já que a vida pessoal afeta significativamente seu rendimento dentro da organização e consequentemente os resultados da mesma no mercado onde atua.

### 4. Pirâmide dos sete níveis neurológicos e sua influência nas mudanças organizacionais

A Pirâmide de Níveis Neurológicos que foi criada por Robert Dilts, famoso pesquisador da teoria dos sistemas, voltado para a abordagem holística do homem e da natureza, classifica os níveis onde se poderá atuar no desenvolvimento do ser humano, passando pelo nível mais básico na forma de ambiente externo até o nível mais profundo representando a espiritualidade.

Esse conceito adaptado para o processo de coaching tornou-se uma ferramenta fundamental já que poderá demonstrar o estado atual do cliente, facilitando assim o estabelecimento de objetivos e os resultados que o coachee deseja alcançar.

Como no conceito de Maslow que classifica as necessidades humanas em cinco níveis, a pirâmide de Dilts, demonstra de forma mais completa os dividindo-as em sete níveis onde o homem pode encontrar a motivação necessária para alcançar a sua auto realização, e para a organização, os resultados que ela espera.

Através do entendimento das necessidades do colaborador pode-se detectar o momento e o nível no qual ele se encontra e iniciar o processo de coaching conforme as mudanças esperadas:

#### 1. Primeiro nível: Ambiente

Esse nível representa o ambiente externo onde o indivíduo está inserido, recebendo influência e influenciando, como ambiente de

trabalho ou social. Demonstra o onde e quando acontecem as informações, é um nível de superficialidade e nesse ponto o coach atua junto aos colaboradores como guia ajudando a estabelecer metas e motivando a ação. Nesse nível as mudanças acontecem de forma superficial e momentânea.

## 2. Segundo nível: Comportamento

Relacionado ao comportamento que teremos conforme os estímulos recebidos do ambiente onde estamos inseridos, qual será a nossa reação conforme determinadas situações, o papel do coach nesse ponto será o de treinador, ajudará o colaborador a treinar novos hábitos dando dicas de como poderá agir. Nesse ponto as mudanças são superficiais e remediativas, ou seja, são provisórias.

## 3. Terceiro nível: Capacidades e Habilidades

Está relacionada com as habilidades e capacidades do indivíduo (emocionais, espirituais e físicas), como ele aplica seus conhecimentos e direciona suas ações. Através da percepção do nosso potencial podemos direcionar nossas estratégias para objetivos específicos, sempre evoluindo até alcançarmos a alta performance. Nesse contexto o coach age como consultor ou professor, estimulando o colaborador intelectualmente, motivando-o a se reciclar, a estar atualizado conforme a sua área de atuação. Nesse ponto o processo é generativo, ou seja, de média e longa duração.

## 4. Quarto nível: Crenças e Valores

As crenças e os valores são verdades em que acreditamos e que guiam nossa vida e as atitudes que tomamos em determinadas situações, são nossos princípios. São os determinantes do porque agimos de determinada forma ou de outra. Nesse nível o coach atua como mentor, levando o colaborador a acreditar nele, o inspira a ser o melhor e o desafia a reconhecer crenças limitadoras e ressignificá-las, como também fortalece os valores que o impulsionam a ser o melhor profissional que ele pode ser.

## 5. Quinto nível: Identidade

Relaciona-se com o senso de identidade do indivíduo, como sua missão, suas crenças, valores e sua cultura. A percepção da missão de vida e do EU, dá a vida mais sentido e nos mostra nosso papel no mundo. Talvez esse seja o nível onde a complexidade seja mais acentuada, pois leva a questionamentos profundos. O coach deve atuar como apoiador e patrocinador do colaborador, valorizando suas descobertas e reconhecendo seu esforço para alcançar as mudanças necessárias e o autoconhecimento, sempre com foco no positivo e na ressignificação.

## 6. Sexto nível: Afiliação

Este nível está relacionado ao sentido de pertencimento do indivíduo, a como se sente conectado ao grupo no qual está inserido, tanto profissionalmente como em nível pessoal (família, amigos, igreja, etc.), qual o papel que ele ocupa e sua importância dentro dos grupos.

Nesse nível o senso de identidade e conhecimento do EU tem que estar bem desenvolvido para que haja uma convivência saudável e que ele possa trabalhar e conviver bem em equipe. O papel do coach deve ser de aglutinador, ou seja, ir convidando o colaborador a participar mais e a fazer parte do grupo e dos processos organizacionais.

## 7. Sétimo nível: Legado

Trata-se do nível relacionado a espiritualidade, nosso desenvol-

vimento espiritual, o que deixaremos como lembrança por toda a eternidade, nos leva a questionar o significado de nossas vidas, nossa missão e ao entendimento da unificação do corpo, alma, emoção e intelecto. Nesse nível o indivíduo é levado a pensar em seu propósito na vida e no que quer deixar para o futuro.

O coach atuará como empowerment, ou seja, despertará no colaborador o melhor dele, ajudando a encontrar o caminho até que se torne a melhor pessoa que ele pode ser, a desenvolver sua missão de vida, e como ele pode através de seu trabalho criar um legado para o seu futuro e o da empresa.

Nos níveis Identidade, Afiliação e Legado o coaching é evolutivo onde as transformações comportamentais são mais impactantes e profundas. O coach tem que ir convidando o colaborador a evoluir e a transcender seus limites e barreiras, na busca pelo topo da pirâmide onde encontrar sua realização profissional e pessoal.

## 5. Considerações Finais

Não resta dúvidas com a análise do cenário atual do mundo corporativo que apostar no desenvolvimento dos colaboradores é imprescindível, uma organização que adota políticas e estratégias com o intuito de aperfeiçoar e aprimorar sua mão de obra estará na linha de frente do mercado sobre o qual atua.

Nesse contexto a atuação do psicólogo organizacional vai muito além da aplicação de testes e o recrutamento e seleção de novos colaboradores, ele desempenha papel fundamental, pois atuará no levantamento e diagnóstico do clima e ambiente organizacional e poderá desenvolver projetos que visem a integração e adaptação das políticas e métodos adotados pela organização, e alinhamento das necessidades dos colaboradores e da empresa, podendo assim implantar métodos assertivos que promovam a qualidade de vida, o aperfeiçoamento dos processos e a integração entre as partes envolvidas, principalmente entre lideranças e liderados.

A gestão de pessoas com o auxílio do profissional de psicologia e o apoio do coach torna-se além de mais eficiente, também diferencial para as empresas que apostam no seu maior capital que é o humano, visto que os dois atuam sobre o ser integral do colaborador, em seu desenvolvimento como um todo, principalmente porque as mudanças que são estimuladas acontecem no comportamento e nas crenças e hábitos que são adotados por eles.

Promover mudanças comportamentais através da aplicação do processo de coaching e da psicologia trará enormes benefícios para todos os envolvidos, a organização ganhará em produtividade, desempenho de seus colaboradores, melhora no clima organizacional, maior qualidade de vida do trabalho, redução do absenteísmo, retenção de talentos e até no alinhamento dos objetivos organizacionais com os individuais. Quanto aos colaboradores ganharam com a realização de metas pessoais e profissionais, chance de autoconhecimento, crescimento dentro da própria empresa, desenvolvimento de sentido de missão de vida e visão de futuro, além de sentir mais motivado e focado em seus objetivos e seu papel dentro da organização.

Conclui-se então que entender que todos somos seres individuais e com necessidades diferentes, é o primeiro passo para a aplicação de projetos que têm como objetivo o desenvolvimento de equipes de alta performance, uma liderança equilibrada, colaboradores motivados e uma organização de sucesso.

## **BIBLIOGRAFIA**

Chiavenato, I.: Recursos humanos: o capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Marras, J.P.: Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 6º Ed. São Paulo: Futura, 2002.

Milkovich, G.T.: Administração de Recursos Humanos / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reinaldo C. Marcondes. São Paulo Atlas, 2000.

SOUZA, P.R.M. de.: A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências - A Integração da Estratégia, 1º Ed. - 3º reimpr. Rio de Janeiro - Editora Qualitymark, 2011.

Marques, J.R.: Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais. 2012.

Motta, J.M.C.: A Psicologia e o Mundo do Trabalho no Brasil - Relações, História e Memória - 1º Ed. - Editora Summus - 2005.